مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية
ONLINE ISSN : 2572-5386 … PRINT ISSN : 2226-1419
website : www.muthjaes.net
IASJ
المجلات الاكاديمية العراقية

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

خلود عطية احمد الفليت [a] * ، عبدالرحمن فوزي سالم عابدين [b]
الجامعة الإسلامية / كلية التجارة - فلسطين

**معلومات المقالة**

**تاريخ البحث**
الاستلام :2021/4/13
تاريخ التعديل :2021/5/26
قبول النشر :2021/5/26
متوفر على الأنترنيت:2021/9/19

**الكلمات المفتاحية :**
ترتيبات العمل المرن
الارتباط الوظيفي
كمية العمل
وقت العمل
موظفي شركات الأنترنت

**الملخص**

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

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

Kholoud A.A.Elfaleet [*a] , Abdulrahman F.S.Abdeen [b]
Islamic University / Faculty of Commerce - Palestine.

**Abstract**

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

* Corresponding author : E-mail addresses :kholoud2faleat@gmail.com.

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11/90 -106.

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

**المقدمة**

إن تطور هذا العالم اصبح يعمل الناس لساعات عمل طويله فان ذلك سيضر بصحة وحياة الناس العملية. لذلك استخدمت معظم الدول المتقدمة والمتطورة خلال السنوات القليلة السابقة استراتيجيات واليات عمل حديثة اطلقت عليها ترتيبات العمل المرن حيث الهدف من تلك الاستراتيجيات اعطاء حرية اكبر للموظفين من حيث ساعات العمل الواجب ان يقوموا فيها والايام التي يرغبون العمل فيها، حيث ان وجود مرونة في العمل سيكون له اثار وجوانب ايجابية في نتائج العمل الموكل للموظفين.

واستجابة للتنافسية العامة، والحاجة للمرونة والابداع، أصبحت المنظمات أكثر اتجاها لتبني أشكالاً حديثة لتنظيم العمل؛ تعتمد في مبدئها على توظيف عدد قليل من الأفراد المتميزين بالمهارات العالية والخبرات الكافية. هذه المستجدات خلقت تحديا للأفراد العاملين؛ فالفرد في بحثه عن الاستقرار والامان وتلبية متطلبات الحياة يسعى للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحة من خلال بحثه عن وظيفة مستقرة وآمنة تحقق له احتياجاته و متطلباته. إذن في سعيه لتحقيق كل هذا، تظهر الحاجة في قدرة الفرد على ربط مختلف المسؤوليات والمتطلبات المهنية من جهة والاحتياجات الشخصية والعائلية من جهة أخرى.

لذلك تسعي المنظمات المعاصرة الي احداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الافراد العاملين فيها من خلال ايجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على اشباع تلك الحاجات، لتنعكس على الراحة النفسية للفرد وعلى سلوكياته في العمل، وبذلك يتأثر مستوي ادائه في العمل ايجابياً، وتتعدد الطرق المتاحة أمام المنظمة في احداث هذه الموازنة، ومن أبرزها الاساليب الحديثة في تنظيم العمل المرن، والاتجاه نحو مرونة أكثر لتحقيق منافع مزدوجة للمنظمة من جهة الفرد ومن جهة العامل (لبصير، 2016).

**مشكلة البحث**

يعتبر العمل بالساعات المرنة واحد من أهم التوجهات الحديثة في العمل فهو يضمن للأفراد القيام بأعمالهم في الأوقات التي تناسبهم، وفي نفس الوقت المحافظة على سير العمل من دون تحمل المنظمة، أي أعباء إضافية هذه آلية من العمل حققت نجاحاً كبيراً لذلك فقد أولت العديد من الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بهذا الأسلوب من العمل، واعتماده أسلوب بديل للعمل بساعات تقليدية قد تم استخدامه على نطاق واسع حيث لاقت خياراته المتنوعة اقبالاً كبيراً من قبل الأفراد والمنظمات. ولكن فكرة هذه الأسلوب من العمل لم تحظ بنفس الإقبال والاهتمام من قبل المنظمات في قطاع غزة حيث لا زال يشوبه الغموض وعدم الفهم وتطبيقاته محددة جداً، و يحظى مفهوم الارتباط الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث ظهرت اهميته عندما وجدت المنظمات، ان جهود ادارة الرقابة والقيادة لم تعد صالحة للاحتفاظ بالعمالة الماهرة ولن تجدي نفعا بالنسبة لذلك أيضا، ويمك القول أن ارتباط العاملين بوظائفهم واعمالهم يعتبر المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي حيث أن المستويات الاعلى من الارتباط في الشركات المختلفة تعزز من ولاء العاملين وتحسين الاداء لديهم (حسام الدين، 2019)، و قد قام الباحثان بإجراء مقابلة مع مدير شركة مدى في غزة، حيث أكد على أهمية العمل المرن باعتباره خيار ناجح في أزمة كورونا لضبط وتسهيل آليات العمل، ويمكن للموظفين من خلاله العمل عن بعد سواء عبر الهاتف أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي (مقابلة مع المهندس/ أنس حجازي، مدير شركة مدى في غزة، بتاريخ 2020/11/10)، فيما مدير شركة سبيد كليك في غزة بأن آليات العمل المرن خيار مطروح لدى الشركة من فترة طويلة ويتم العمل به، ولكن برزت الحاجة له في الفترة الأخيرة وخصوصاً في ظل انتشار وباء كورونا، حيث يمكن للموظفين العمل عن بعد لإنجاز جميع الخدمات والمعاملات الخاصة بالمستفيدين، واقتصار الحضور لمقر الشركة للأمور الضرورية والتي لا يمكن تأديتها عن بعد (مقابلة مع المهندس/ وائل النباهين، مدير شركة سبيد كليك في غزة، بتاريخ 2020/11/10)، وبناءً على ما سبق تم صياغة السؤال الرئيس: **"ما أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة؟"**

**أهداف البحث**

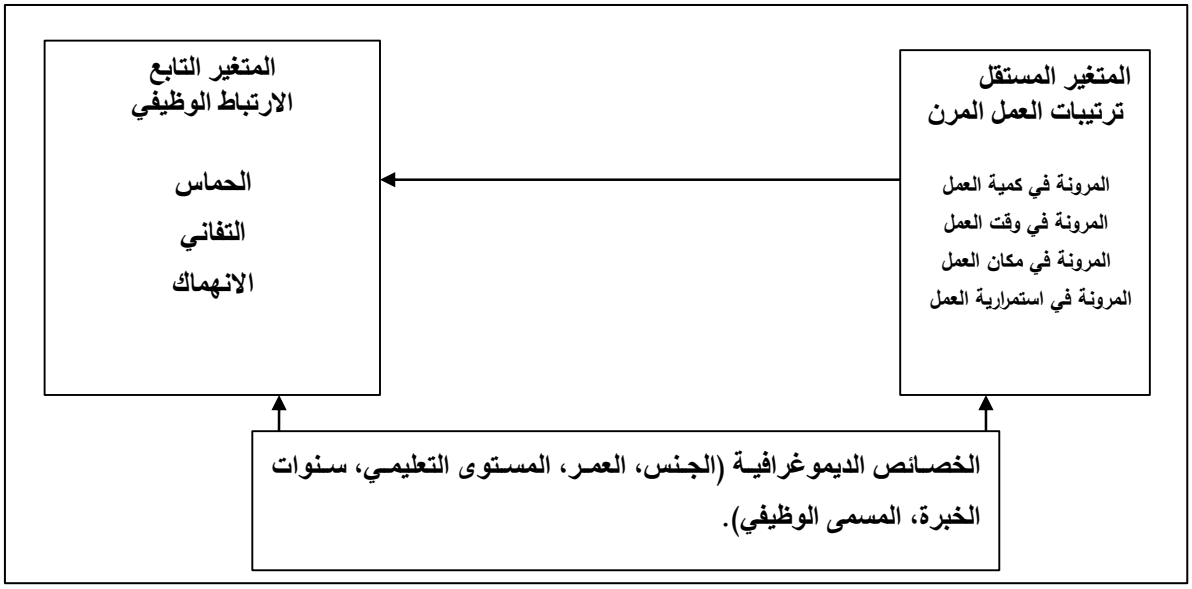
1. التعرف على ماهية ترتيبات العمل عن بعد والارتباط الوظيفي.
2. التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي ستقدم للإدارة العليا في شركات الأنترنت محل الدراسة للاستفادة منها في تطوير العمل لديهم.
3. إثراء المكتبة العربية بدراسات تجمع بين علمي إدارة المعرفة والادارة الالكترونية.

**أهمية البحث**

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

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

**نموذج البحث**




**فروض البحث**

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة **($\alpha \leq 0.5$)** بين أبعاد ترتيبات العمل المرن (الكميه والوقت والمكان والاستمرارية) وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك)

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

**الفرضية الثالثة**: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة**($\alpha \leq 0.5$)** بين اراء العاملين بشركات الانترنت في مستوى ترتيبات العمل المرن والارتباط الوظيفي وفقا لمتغيرات (النوع فئة العمر مستوى التعليم سنوات الخبرة المسمى الوظيفي).

**حدود البحث**

للبحث حدين وهما كما يلي:-

**الحدود المكانية:** تم إعداد هذا البحث بالتطبيق على العاملين بشركات الانترنت - قطاع غزة

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذا البحث في العام 2020.

**بعض الدراسات السابقة**

**ا- بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة ما يلي:**

| 1.( حسام الدين،2019) | |
|---|---|
| العنوان | (تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي" بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية) |
| العينة | دراسة حالة 1735 موظف في 35 شركة أدوية تابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية. |
| النوع | رسالة ماجستير غير منشورة |
| المنهج | الاستقرائي التحليلي |
| الأهداف | التعرف على رغبات العاملين في اعتماده اسلوب بديل لساعات العمل التقليدية الحالية والعمل وفق اسلوب جديد يسمح بالمرونة في اختيار ساعات الدوام |
| النتائج | وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في استمرارية العمل والارتباط الوظيفي |
| مجال الاستفادة | تم الاستفادة منها في تصميم الاطار النظري. |

| 2. دراسة (العرايشي،2017) | |
|---|---|
| العنوان | (الطبيعة القانونية لعقد العمل عن بعد في التشريع الأردني) |
| العينة | المسح الشامل في الأردن |
| النوع | رسالة ماجستير غير منشورة |
| المنهج | الوصفي التحليلي |

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

**2- بعض الدراسات الأجنبية:- ومن الدراسات الاجنبية التي موضوع الدراسة:**

| | |
|---|---|
| 1. دراسة (Groen, et. al ، 2018) | |
| العنوان | إدارة ترتيبات العمل المرنة: العمل عن بعد وضوابط المخرجات |
| النوع | بحث علمي محكم |
| المنهج | المسح الشامل |
| الأهداف | التحقيق في كيفية معالجة المديرين للتحديات التي تواجه ترتيبات العمل المرن |
| النتائج | وُجد بأنه من بين العاملين في العمل عن بعد، فإن حصة ساعات العمل عن بعد ترتبط بشكل إيجابي بالتركيز على ضوابط المخرج النهائي. |
| مجال الاستفادة | تسليط الضوء على إدارة الوقت |
| 2. دراسة (Azar et. al،2018 ) | |
| العنوان | الارتباط النموذجي بين استخدام ترتيبات العمل المرن والنتائج التنظيمية. |
| العينة | وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الذي بلغت حجم عينته 289 شخصًا بالغًا عاملاً |
| النوع | بحث علمي |
| المنهج | الوصفي التحليلي |
| الأهداف | التعرف على الارتباط بين استخدام ترتيبات العمل المرن وأثره على النتائج النهائية للمنظمة |
| النتائج | أن الرضا الوظيفي والصراع بين العمل والحياة توسطت في العلاقة بين استخدام ترتيبات العمل المرنة ونوايا المبيعات، بعد التحكم في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال، عدد المعالين (رعاية المسنين) والخبرة العملية، بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثون أن سلوك التخطيط (العنصر الأساسي لسلوك إدارة الوقت) ويعزز تأثير استخدام ترتيبات العمل غير المرنة في الحد من الصراع بين العمل والحياة. |
| مجال الاستفادة: | اختيار المنهج الملائم |

**موقع البحث الحالي من الأبحاث السابقة:**

- **موقع البحث الحالي من الابحاث السابقة:** الابحاث السابقة ركزت على متغيرات عدة باستخدام كل من الصحة والعمر كمتغيرات معدلة للعلاقة في تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي، وكشفت النتائج أن تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي متوقف على الصحة.
- **ويتميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة**: يتميز هذا البحث بأنه يتناول أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي وتطبيقها على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة، والتي لم يسبق أن ربطت دراسة عربية هذين المتغيرين في دراسة واحدة، ولوجود فجوة بحثية في ذات السياق، وبالتالي الاستفادة منها، كما تتميز هذه الدراسة باعتمادها على قياس المتغيرات من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات السابقة بالنظر للدراسات السابقة، بالإضافة إلى القياس الإحصائي للبيانات مما يعطي نتائج واقعية أكثر ويعزز من مصداقيتها ودقتها، مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال وتشكل مورد بحثي جديد للمكتبة الفلسطينية والعربية حول هذا المحور.

**أسلوب البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل

**الاطار النظري**

ويتناول هذا الاطار ترتيبات العمل المرن والارتباط الوظيفي.

**أولاً: ترتيبات العمل المرن:**

1. **مفهوم ترتيبات العمل المرن:** عرف ( Noe et al 2003:18.) نظام العمل المرن هو طريقة قيمَّة لتخفيض الضغوط والنزاعات في المحاولة لموازنة العمل والنشاطات الأخرى. أما لبصير (2016) فهو نظام تبادلي للمنفعة بين الموظف وصاحب العمل بحيث تسمح لصاحب العمل بتعديل جداول العمل سواء في الوقت أو المكان من أجل تحقيق

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

**2. أبعاد العمل المرن:**

أ. وقت العمل المرن flextimeهو عبارة عن خطة يستخدمها الموظف لتقسيم وقت عمله إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: هو وقت أساسي غالبًا يقع في منتصف يوم العمل.
- الجزء الثاني: هو الوقت المرن الذي يتيح للموظف الحرية في قضاء وقت عمله.

ب. أسبوع العمل المضغوط: هو عبارة عن الطريقة التي يتم على أساسها ضغط أيام العمل الأسبوعية لتصبح أربعة أيام فقط يعمل فيها الموظف عشر ساعات يوميًا.

ج. المشاركة في الوظيفة job sharing هي مشاركة موظفين أو أكثر في وقت العمل اليومي لوظيفة واحدة

د. المشاركة في العمل work sharing هي تخفيض ساعات العمل اليومي لكل موظف خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة بديلة لفصل العاملين (dessier،2014 )

بينما أوصى كل من rudolph & baltes (2016) مصممو برامج ترتيبات العمل المرن بدمج مقياس العمر الشخصي لفصل التعقيدات الخاصة ببرامج ترتيبات العمل المرن

وأشار (Clarke & holdsworth 2017) إلى أن ترتيبات العمل المرن تنطوي على بُعدين أساسين هما:

أ. **الوقت المرن**: ويعرف على أنه نظام يسمح للموظفين بتغيير أوقات البدء والانتهاء بشرط العمل لساعات معينة ويتم ضبط ساعات العمل الأساسية في الأسبوع أو الشهر ويشمل الدوام الجزئي، والعمل على المدى القصير، وتقاسم الوظائف. وهناك من يرى انها هي قدرة الموظف على تغيير وقت أداء العمل بحيث يكون قادرًا على التحكم في مواعيد بدء أو إنهاء العمل (يونس، 2016)،

ب. **ساعات العمل المضغوطة**: وتعرف على أنها قيام الموظفين بالعمل ساعات عمل أكثر في أيام أقل في الأسبوع.

في هذه الدراسة تناول الباحثان أبعاد ترتيبات العمل المرن من خلال أربعة أبعاد أساسية شاملة للأبعاد التي أوردتها الدراسات السابقة لترتيبات العمل المرنة وتتمثل في: المرونة في وقت العمل ومكان وحجم العمل واستمرارية العمل.

**ثانياً: الارتباط الوظيفي**

تعددت التصورات والتنظيرات حياله وفقًا لاختلاف بيئة العمل والرؤى الفكرية للباحثين، وتعد دراسة (Kahn, 1990) من أولى الدراسات العلمية التي قدمت مفهوم الارتباط، فقد عرفه (Zhang .2014) الدرجة التي يلتزم بها الفرد عاطفيًا وفكريًا تجاه منظمته أو وظيفته والسعي لبذل الجهود الإضافية من أجل إنجاز الأعمال. وعرفه (De Clercq et al., 2014) التصاق الموظف بمنظمته ورغبته في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق النتائج والأهداف المرجوة. ورأى (الكردي، 2016) أنه مستوى التزام الموظف بعمله ومدى شعوره بالفخر اتجاه العمل المنوط به واستعداده لبذل أقصى جهد في العمل وشعوره بالحماس والنشاط ومدى إخلاصه لمنظمته. وهو العلاقة الإيجابية بين الموظف ومنظمته الناتجة عن التزامه الذهني والعاطفي والبدني تجاه منظمته ورغبته المستمرة لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها والسعي لتكون منظمة ناجحة. (الخشاب،2017)

وحدد (المغربي،2012) عشرة عوامل رئيسة لتعريف الارتباط الوظيفي:

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

صحيح، وعلى هذا النحو يؤدي عمله المطلوب منه بإحساس عالٍ بالمسئولية.

8. **الاستغراق:** يستغرق الموظف المرتبط وظيفيًا في عمله كليًا إلى حد أنه ينسى حدود عمله ليقوم بأعمال إضافية خارج إطار مسئوليته نتيجة انهماكه واندماجه في العمل.
9. **الولاء:** شعور الموظف بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها؛ نتيجة لذلك يتجاوز أدائهم الأداء المطلوب، من شدة حرصهم وحبهم للمؤسسة التي يعملون بها.
10. **تكامل الأهداف:** يتوافر لدى الموظف استعدادًا لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل وذلك بالتركيز على الأهداف قصيرة الأجل والتعامل معها كأنها أهداف شخصية للموظف.

وعليه فإن **الباحثان يُعرفان الارتباط الوظيفي تعريفًا إجرائيًا** كما يلي: التصاق الموظف بمؤسسته إلى حد الإحساس بوحدة المصير بينهما وارتباطه بمكان العمل وغياب نية تركه وشعوره بالمسئولية اتجاه اهدافها وطموحاتها والحيوية والاستغراق والتفاني في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

**أهمية الارتباط الوظيفي**: (Slatten and Mehmetoglu, - 2011).

1. تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع
2. دعم فاعلية الاتصال بين الموظفين والإدارة والموظفين بعضهم ببعض
3. تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة.
4. خفض معدلات الدوران الوظيفي وترك العمل والحفاظ على موارد المؤسسة سواء البشرية أو المادية.
5. خلق اتجاهات إيجابية لدى الموظفين اتجاه العمل وخلق مناخ إيجابي يعمل على تحسين الصحة النفسية والاجتماعية للأفراد.
6. رفع معدلات الالتزام اتجاه المنظمة.
7. رفع الروح المعنوية للموظفين.
8. تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.
9. ولاء العاملين للمنظمة وأهدافها.
10. زيادة رضا العاملين وزيادة الشعور بمعنى وجدوى العمل لدى العاملين.

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

## الإطار العملي

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها؛ فإن المجتمع المستهدف يتكون من (344) موظفاً. قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (182) استبانة موزعة على العاملين في شركة مدى، وشركة حضارة للاستثمار التكنولوجي، وشركة نت ستريم، وشركة فيوجن لخدمات الانترنت والاتصالات، وشركة سبيد كليك، وقد تم استرداد (132) استبانة، بنسبة 72.5%.

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

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدارسة حسب البيانات الشخصية

| | | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 95 | 72.5 |
| | أنثى | 36 | 27.5 |
| العمر | أقل من 40 | 59 | 45.0 |
| | من 30 إلى أقل من 45 | 57 | 43.5 |
| | 45 سنة فأكثر | 15 | 11.5 |
| المستوى العلمي | بكالوريوس فأقل | 97 | 74 |
| | ماجستير | 27 | 20.7 |
| | دكتوراه | 7 | 5.4 |
| عدد سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 48 | 36.6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | من 5- أقل من 10 سنوات | 57 | 43.5 |
| | 10 سنوات فأكثر | 26 | 19.9 |
| المسمى الوظيفي | إداري مبيعات | 46 | 35.1 |
| | إداري تسويق | 14 | 10.7 |
| | إداري دعاية | 3 | 2.3 |
| | مشرف | 16 | 12.2 |
| | أخرى (إداري الدعم الفني) | 52 | 39.7 |

يتضح من الجدول أن ما نسبته 72.5% من عينة الدراسة هم من الذكور، وحسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أظهرت أن القوى العاملة لصالح الذكور أكثر من الإناث لذلك فإن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر حيث بلغت (72.5%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).اما بالنسبة لمتغير العمر يلاحظ أن فئة الشباب (أقل من 40 سنة) هي النسبة الأكبر(45%) ، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسات باستقطاب جيل الشباب لما يتمتع به من أفكار ريادية وقدرتهم على مواكبة التطور والتأقلم مع المتغيرات الجديدة، وقابليتهم للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات بشكل كبير. وعن متغير المؤهل العلمي ويلاحظ بأن النسبة الأكبر هي لحملة درجة البكالوريوس (74%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة أعداد خريجي درجة البكالوريوس، وكذلك عدم اهتمام هذه المؤسسات بتوظيف خريجي الدراسات العليا وذلك لأن تكلفة توظيفهم عالية، وبالنسبة لسنوات الخدمة فهي لصالح من يعمل منذ اكثر من خمس سنوات(57%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظف بعد 10 سنوات من العمل يكتسب مهارة وخبرة تؤهله للحصول على منصب أعلى في المؤسسة أو يتم تدويره إلى وظيفة أخرى، وكذلك فإن العديد من المؤسسات تسعى للتدوير واستقطاب كفاءات جديدة وهو ما يعزو حصول سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر على النسبة الأقل. أخيراً بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد حصل موظفي الدعم الفني على اعلى نسبة(40%) ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة المراجعات والاتصالات على موظفي الدعم الفني في الشركة، وذلك لكثرة المتابعات وطلبات الصيانة والاستشارات المختلفة مثل تعريف جهاز الراوتر أو تعريف الشبكة أو ضبط إعدادات الانترنت أو رفع وخفض السرعة وغيرها من الخدمات الأخرى، وهو ما يفسر حصولها على النسبة الأكبر من الاستجابة.

**ثانياً: أداة الدراسة**

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

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم 10 دلَّ ذلك على الموافقة الشديدة على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

| الاستجابة | غير موافق بشدة | ⟸ | موافق بشدة |
|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | | 10 |

**ثالثاً: صدق الاستبانة Validity:** صدق الاستبانة يعني: "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179).

- **الاتساق الداخلي Internal Validity:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قامت الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.
- **الصدق البنائي Structure Validity:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**أ. ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وظهرت قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.912)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع.

**ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

1. النسب المئوية والتكرارات ( Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثان لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Linear Multiple Regression- Model). اختبار تحليل التباين (Independent Samples T test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات
7. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of (Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات

**ثالثاً: تحليل البيانات**

**أ. تحليل فقرات المحور الأول: ترتيبات العمل المرن:**

1. **تحليل فقرات مجال "الكمية":**

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الكمية"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوفر أنظمة وتعليمات واضحه لتحديد إجراءات العمل بمؤسستي. | 8.29 | 2.009 | 82.90 | 3 | كبيرة |
| 2 | الأنظمة والتعليمات الخاصة بمؤسستي تدعم خيار العمل المرن. | 8.34 | 1.543 | 83.40 | 1 | كبيرة |
| 3 | تساهم خيارات العمل المرن بتشجيعي على استغلال قدراتي وخبراتي بشكل أفضل. | 8.32 | 1.675 | 83.20 | 2 | كبيرة |
| 4 | مشاركتي في تحديد أوقات دوامي يزيد من إخلاصي للعمل. | 8.09 | 191.9 | 80.90 | 4 | كبيرة |
| | جميع فقرات المجال معاً | 8.26 | 1.520 | 82.60 | | كبيرة جداً |

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "الانظمة والتعليمات الخاصة بمؤسستي تدعم خيار العمل المرن" يساوي 8.34 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 83.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العمل المرن في كسب ولاء العاملين من خلال تحديد الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل المرن بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وهو ما يفسر حصول هذه الفقرة على النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "مشاركتي في تحديد اوقات دوامي يزيد من اخلاصي للعمل" يساوي 8.09 أي أن الوزن النسبي 80.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية إعطاء صلاحيات للعاملين لتحديد أوقات عملهم بشكل مرن بما لا يتعارض مع سياسات المؤسسة، وبما يلبي تحقيق الخدمة على أكمل وجه، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الكمية" يساوي 8.26 أي أن الوزن النسبي 82.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مجال الكمية من خلال توفر الأنظمة والتعليمات المحددة لإجراءات العمل والتي تدعم العمل المرن، من خلال تحديد وقت دوام الوقت المرن بما يتناسب مع العاملين والمؤسسة.
- واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حسام الدين، 2019) في دعم خيار العمل المرن في المؤسسة وإشراك العاملين في تحديد

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

فيما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (العرايشي، 2017) التي ركزت على الطبيعة القانونية لعقود العمل وتشريعاتها، ودراسة (الشمري، 2016م).

2. **تحليل فقرات مجال "الوقت":**

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الوقت"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشارك بتحديد موعد بدء ونهاية العمل في شركتي. | 8.39 | 1.940 | 83.90 | 1 | كبيرة |
| 2 | أعيد جدولة وقت عملي إذا ما أتيحت لي الفرصة. | 7.47 | 2.623 | 74.70 | 3 | كبيرة |
| 3 | أقوم بضغط اسبوع العمل عن طريق العمل لساعات أطول أيام أقل. | 7.03 | 2.853 | 70.30 | 5 | كبيرة |
| 4 | ساعات عملي اليومية تساعدني بالتوفيق بين عملي وحياتي الشخصية. | 7.61 | 2.231 | 76.10 | 2 | كبيرة |
| 5 | تتيح المؤسسة خيارات للعاملين في جدولة أوقات دوامهم. | 7.13 | 2.653 | 71.30 | 4 | كبيرة |
| جميع فقرات المجال معاً | | 7.53 | 2.028 | 75.30 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أشارك بتحديد موعد بدء ونهاية العمل في شركتي.." يساوي 8.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 83.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك أن إتاحة الفرصة للعاملين لجدولة أوقات الدوام بما يتناسب معهم وبما لا يتعارض مع سياسات المؤسسة يؤدي لزيادة مستوى أدائهم وولائهم للمؤسسة، ويساهم في سرعة إنجاز المهام وتقليل الوقت اللازم لأدائها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أقوم بضغط اسبوع العمل عن طريق العمل لساعات أطول أيام أقل " يساوي 7.03 أي أن الوزن النسبي 70.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى رغبة العديد من العاملين لضغط أوقاتهم بعدد ساعات أطول في اليوم مقابل حصولهم على أيام إجازات أكثر وتقليل عدد أيام الدوام الأسبوعية بما يساهم في تقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمة وتقليل التكاليف على المؤسسة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال الوقت" يساوي 7.53 أي أن الوزن النسبي 75.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الوقت في رضا العاملين والمستفيدين على حد سواء، فكلما كانت الوقت اللازم لإنجاز المهام أقل كلما زاد مستوى الرضا من العاملين والمستفيدين.

3. **تحليل فقرات مجال "المكان":**

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المكان"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | أستطيع ممارسة عملي من خارج مكتب العمل. | 7.37 | 2.573 | 73.70 | 5 | كبيرة |
| 2. | أقوم بعملي باستخدام وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني). | 7.38 | 2.552 | 73.80 | 4 | كبيرة |
| 3. | لا أشعر بالراحة بمكان عملي. | 7.87 | 1.472 | 78.70 | 2 | كبيرة |
| 4. | برامج العمل المرن يوفر أجواء من المتعة في مكان العمل. | 7.93 | 1.608 | 79.30 | 1 | كبيرة |
| 5. | اعتقد أن تطبيق برامج العمل المرن يضعف الرقابة على الموظفين. | 7.66 | 1.854 | 76.60 | 3 | كبيرة |
| | جميع فقرات المجال معاً | 7.64 | 1.82 | 76.40 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "برامج العمل المرن يوفر أجواء من المتعة في مكان العمل" يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 79.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك شعور العاملين بالرضا والسرور نتيجة تلبية مطلبهم بتحديد أوقات دوام مرنة تتناسب مع ظروفهم الداخلية والخارجية، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستويات الأداء والإنتاج لمستويات أعلى وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة والعاملين.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أستطيع ممارسة عملي من خارج مكتب العمل" يساوي 7.37 أي أن الوزن النسبي 73.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور العاملين بالثقة نتيجة منحهم إمكانية إنجاز أعمالهم من خارج المكتب، وكذلك توفير أجواء مناسبة بشكل أكبر من بيئة المكتب المغلقة، وهو ما يساعد في ممارسة وإنجاز الأعمال بشكل أفضل وبسرعة أكبر وبجودة أعلى.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المكان" يساوي 7.64 أي أن الوزن النسبي 76.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية المكان في تحقيق الأداء والإنجاز المطلوب فيختلف مستوى الأداء حسب المكان ففي بيئة المكتب الروتينية والمغلقة تقل المتعة وبالتالي يقل مستوى الأداء والإنجاز على عكس الأماكن المفتوحة والتي يكون فيها مجال للحرية بشكل أكبر وتقل القيود المفروضة على العاملين.
- اختلف هذه النتائج مع دراسة (الشمري، 2016)

4. **تحليل فقرات مجال " الاستمرارية:**

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستمرارية"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | تتسم سياسات المؤسسة في دعم خيارات العمل المرن وتشجيع العاملين على الاستغلال الأمثل لقراتهم وخبراتهم بالعمل. | 7.83 | 1.783 | 78.30 | 4 | كبيرة |
| 2. | وجود برامج العمل المرن يوفر أجواء الراحة والمتعة بالعمل. | 8.08 | 1.559 | 70.80 | 5 | كبيرة |
| 3. | أفضل العمل مع المدراء من الرجال أكثر من المدراء من النساء بسبب المرونة في العمل لديهم أكثر. | 7.96 | 1.970 | 79.60 | 3 | كبيرة |
| 4. | تطبيق العمل المرن يعزز رغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. | 8.09 | 1.513 | 80.90 | 2 | كبيرة |
| 5. | تعتبر ترتيبات العمل المرن لأئمة للعمل خاصة في ظل أزمة تفشي مرض الكورونا 2020 (كوفيد 19). | 8.45 | 1.789 | 84.50 | 1 | كبيرة |
| | جميع فقرات المجال معاً | 8.08 | 1.302 | 80.80 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تعتبر ترتيبات العمل المرن لائمة للعمل خاصة في ظل أزمة تفشي مرض الكورونا 2020 (كوفيد 19)." يساوي 8.45 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 84.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية مرونة العمل في ظل الظروف المتقلبة والطارئة، فمع انتشار مرض كورونا المستجد يلاحظ تغير آليات العمل بشكل كبير، فأصبح العمل عن بعد والعمل المرن من الأمور المتاحة في العديد من المؤسسات، ويرتبط هذا الأمر بمدى تقبل المؤسسة لترتيبات العمل المرن بما يتلاءم مع الظروف الطارئة مثل مرض كورونا.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "وجود برامج العمل المرن يوفر أجواء الراحة والمتعة بالعمل" يساوي 8.08 أي أن الوزن النسبي 70.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية العمل المرن في خلق جو مريح وممتع فالعمل المرن بطبيعته يتميز بتوافقه مع ظروف العاملين وبما يتناسب مع ظروفهم المختلفة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الاستمرارية" يساوي 8.08 أي أن الوزن النسبي 80.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الاستمرارية في العمل من خلال توفير أجواء مناسبة للعاملين وبنفس الوقت متوافقة مع سياسات المؤسسة مثل دعم العمل المرن وتطبيقه.

5. **تحليل جميع مجالات ترتيبات العمل المرن:**

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "ترتيبات العمل المرن"

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| الكمية | 8.26 | 1.520 | 82.60 | 1 | كبيرة |
| الوقت | 7.53 | 2.028 | 75.30 | 4 | كبيرة |
| المكان | 7.64 | 1.582 | 76.40 | 3 | كبيرة |
| الاستمرارية | 8.08 | 1.302 | 80.80 | 2 | كبيرة |
| جميع فقرات ترتيبات العمل المرن | 7.86 | 1.382 | 78.60 | | كبيرة |

**ب- تحليل فقرات الاستبانة الثانية: الارتباط الوظيفي**

1. **تحليل فقرات مجال "الحماس":**

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الحماس"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أزداد سعادة وسرور عند ذهابي للعمل. | 7.83 | 2.014 | 78.30 | 7 | كبيرة |
| 2 | أثناء القيام بعملي تزداد طاقاتي في العمل. | 7.96 | 1.964 | 79.60 | 3 | كبيرة |
| 3 | أبدع في عملي في أصعب الظروف. | 8.13 | 1.649 | 81.30 | 1 | كبيرة |
| 4 | لدي الحرية في اختيار طريقة إنجاز الواجبات المطلوبة. | 7.83 | 1.948 | 78.30 | 6 | كبيرة |
| 5 | أستمر في عملي إن تطلب الأمر لساعات طويلة. | 7.90 | 2.056 | 79.00 | 5 | كبيرة |
| 6 | مرونة العمل تشعرني بالراحة. | 7.93 | 1.754 | 79.30 | 4 | كبيرة |
| 7 | أشعر بسعادة أكبر عندما يتم تنويع مهام عملي. | 7.99 | 2.009 | 79.90 | 2 | كبيرة |
| | جميع فقرات المجال معاً | 7.94 | 1.617 | 79.40 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "ابدع في عملي في أصعب الظروف" يساوي 8.13 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 81.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى ولاء العاملين للمؤسسة بما ينعكس بشكل إيجابي على الإبداع في عملهم وخاصة في الظروف المعقدة والتي تحتاج جهد وإبداع بشكل أكبر.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أزداد سعادة وسرور عند ذهابي للعمل" يساوي 7.83 أي أن الوزن النسبي 78.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى رضا العاملين بشكل كبير وشعورهم بالسعادة والسرور في العمل نتيجة تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير بيئة مناسبة للعمل متوافقة مع ميولهم ومتناسبة مع سياسات المؤسسة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الحماس" يساوي 7.94 أي أن الوزن النسبي 79.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية شعور العاملين بالسعادة والسرور والراحة بما يحقق الحماس لديهم وزيادة طاقة العمل والإبداع في مختلف الظروف.

2. **تحليل فقرات مجال "التفاني":**

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التفاني"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أقبل التحدي في المهام التي أقوم بها داخل العمل. | 8.29 | 1.476 | 82.90 | 1 | كبيرة |
| 2 | أفتخر بالعمل الذي أقوم به. | 8.27 | 1.727 | 82.70 | 2 | كبيرة |
| 3 | التحفيز الذي أحصل عليه بعد إنجازي للعمل موضوعي. | 7.67 | 2.195 | 76.70 | 5 | كبيرة |
| 4 | أشعر بالرضا عن مسؤولي المباشر في العمل. | 8.12 | 1.872 | 81.20 | 3 | كبيرة |
| 5 | يساعدني عملي على إبراز كل طاقاتي وأفكاري داخل العمل. | 7.72 | 2.191 | 77.20 | 4 | كبيرة |
| | جميع فقرات المجال معاً | 8.01 | 1.527 | 80.10 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " اقبل التحدي في المهام التي اقوم بها داخل العمل." يساوي 8.29 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 82.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور العاملين بالتحدي أثناء عملهم نتيجة تطبيق نظام مكافآت وحوافز يتوافق مع قدرات وإمكانيات العاملين في المؤسسة، وهو ما يولد لديهم شعور بالتحدي والتشجيع أثناء إنجاز المهام المطلوبة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "التحفيز الذي احصل عليه بعد إنجازي للعمل موضوعي" يساوي 7.67 أي أن الوزن النسبي 76.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى تطبيق المؤسسة سياسة تحفيز مناسبة مع الإنجاز الذي يقوم به العاملين مما يولد لديهم شعور بالتحدي والتحفيز أثناء أداء العمل، وهو ما يساهم في زيادة الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين.

3. **تحليل فقرات مجال " الانهماك ":**

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الانهماك"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | الواجبات والمسؤوليات المنوطة بي تتلاءم مع مؤهلاتي ومركزي الوظيفي. | 7.70 | 2.124 | 77.00 | 2 | كبيرة |
| 2. | غالبا أنهمك أثناء العمل بأشياء أخرى (بمكالمات جوال خاصة بي). | 7.29 | 2.368 | 72.90 | 6 | كبيرة |
| 3. | إذا اتيحت لي فرصة عمل أخرى سأفكر في ترك عملي الحالي. | 7.63 | 1.965 | 76.30 | 4 | كبيرة |
| 4. | أشعر بالاستغراق الشديد في عملي لدرجة عدم شعوري بمرور الوقت. | 7.67 | 1.899 | 76.70 | 3 | كبيرة |
| 5. | تهتم الشركة باقتراحاتي في حال كانت ذات قيمة. | 7.41 | 2.256 | 74.10 | 5 | كبيرة |
| 6. | تشعر بالأمان داخل الشركة لذلك لا أفكر بتركها. | 7.83 | 1.961 | 78.30 | 1 | كبيرة |

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | جميع فقرات المجال معاً | 7.59 | 1.571 | 75.90 | | كبيرة |

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تشعر بالأمان داخل الشركة لذلك لا افكر بتركها." يساوي 7.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك أهمية عنصر الأمان بالنسبة للعاملين وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار في المؤسسة مما يزيد مستوى الولاء والإبداع لدى العاملين بشكل أكبر.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " غالبا أنهمك أثناء العمل بأشياء أخرى (بمكالمات جوال خاصة بي) ." يساوي 7.29 أي أن الوزن النسبي 72.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال.

4. **تحليل جميع مجالات الارتباط الوظيفي:**

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات "الارتباط الوظيفي"

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| الحماس | 7.94 | 1.617 | 79.40 | 2 | كبيرة |
| التفاني | 8.01 | 1.527 | 80.10 | 1 | كبيرة |
| الانهماك | 7.59 | 1.571 | 75.90 | 3 | كبيرة |
| جميع فقرات الارتباط الوظيفي | 7.84 | 1.401 | 78.40 | | كبيرة |

**رابعا: اختبار فرضيات الدراسة**

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

جدول (13): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

| أبعاد ترتيبات العمل المرن | المؤشرات الاحصائية | أبعاد الارتباط الوظيفي | | | الارتباط الوظيفي ككل |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الحماس | التفاني | الانهماك | |
| الكمية | معامل الارتباط | 0.549 | 0.480 | 0.460 | 0.564 |
| | القيمة الاحتمالية (Sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الوقت | معامل الارتباط | 0.594 | 0.438 | 0.566 | 0.611 |
| | القيمة الاحتمالية (Sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| المكان | معامل الارتباط | 0.497 | 410.3 | 0.564 | 0.537 |
| | القيمة الاحتمالية (Sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| الاستمرارية | معامل الارتباط | 0.588 | 0.465 | 0.431 | 0.566 |
| | القيمة الاحتمالية (Sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| ترتيبات العمل المرن | معامل الارتباط | 0.652 | 0.498 | 0.602 | 0.668 |
| | القيمة الاحتمالية (Sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الكمية كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.549، 0.480، 0.460 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكمية وأبعاد الارتباط الوظيفي.

- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الوقت كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.594، 0.438، 0.566 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الوقت وأبعاد الارتباط الوظيفي.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين المكان كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.497، 0.341، 0.564 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المكان وأبعاد الارتباط الوظيفي.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين الاستمرارية كأحد أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.588، 0.465، 0.431 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستمرارية وأبعاد الارتباط الوظيفي.
- تبين من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.652، 0.498، 0.602 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.
- وتبين أن معامل الارتباط بين ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل يساوي 0.668، والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ترتيبات العمل المرن ككل والارتباط الوظيفي ككل.
- مما سبق يتضح وجود علاقة بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي، حيث يدلل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (الحماس) على أهمية توفير الأنظمة والتعليمات الموضحة لخيارات العمل المرن في زيادة تحقيق السعادة والطاقة الإيجابية لدى العاملين مما يعزز من إبداعهم في العمل في أصعب الظروف، ويؤدي إلى الاستمرار في العمل لساعات طويلة نتيجة تحقيق المرونة في أوقات العمل، ويدلل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (التفاني) على أهمية قبول التحدي في العمل والتفاخر بالعمل والتحفيز المستمر والمساعدة على إبراز الأفكار والطاقات الإيجابية والتي تؤدي إلى الارتقاء بأداء المؤسسة، ويدلل وجود علاقة بين كل من عنصر (الكمية والوقت والمكان والاستمرارية) وبين عنصر (الانهماك) على أهمية وجود واجبات ومسؤوليات متناسبة مع المؤهلات والمركز الوظيفي تحقق الأمان داخل المؤسسة بحيث لا يتم التفكير في تركها، وتعزيز أداء العاملين من خلال تبني اقتراحاتهم الإيجابية.

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

جدول (14) يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

| المتغيرات | معاملات الانحدار | | | | | ترتيب المتغيرات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | معاملات النموذج Coefficient | الخطأ المعياري Stderror | التأثير Beta | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (.Sig) | |
| المقدار الثابت (Constant) | 2.459 | 6370. | | 3.863 | 0.000 | |
| الكمية | 0.239 | 0.099 | 0.251 | 2.414 | 0.019 | 2 |
| الوقت | 0.200 | 0.082 | 0.289 | 2.448 | 0.016 | 1 |
| المكان | 0.201 | 0.093 | 0.144 | 1612. | 0.032 | 4 |
| الاستمرارية | 0.243 | 0.107 | 0.226 | 2.268 | 0.025 | 3 |

معامل التحديد ($R^2$) = 0.451، قيمة اختبار ($F$) = 25.828، القيمة الاحتمالية (.Sig) لاختبار ($F$) = 0.000

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

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

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

| البيانات الشخصية | اسم الاختبار | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| الجنس | T لعينتين مستقلتين | 0.212 | 0.833 |
| العمر | التباين الأحادي | 8.070 | 0.001 |
| المستوى العلمي | التباين الأحادي | 2.690 | 0.079 |
| عدد سنوات الخدمة | التباين الأحادي | 3.309 | 0.040 |
| المسمى الوظيفي | التباين الأحادي | 1.830 | 0.127 |

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

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

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

1. وجود قوانين يتم تطبيقها عند تحديد إجراءات العمل في المؤسسة، وخاصة عند تحديد خيارات العمل المرن، بما يساهم في زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالعاملين لأطول وقت ممكن.
2. معامل الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرن ككل وأبعاد الارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك) يساوي على التوالي 0.652، 0.498، 0.602 والقيمة الاحتمالية (sig) لكل منها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على الترتيب حسب قيمة الاختبار (T) (الوقت، الكمية، لاستمرارية، المكان).
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى البيانات الشخصية "الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي"
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى العمر.

**التوصيات**

من النتائج التي توصلت إليها الباحثان تم التوصل للتوصيات الاتية:

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

**المصادر**


حسام الدين. (2019). تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص في محافظة الدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جمهورية مصر العربية.

الخشاب. فهد بطي. (2017). أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة وزراء دولة الكويت (رسالة ماجستير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، والحضيف، ملاك بنت عبد العزيز. (2016). إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (9)، 101- 144.

عمر، العرايشي. (2017). الطبيعة القانونية لعقد العمل عن بعد في التشريع الأردني (رسالة ماجستير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة مؤته.

الكردي، محمد عبد الجبار حسين علي. (2016). الارتباط الوظيفي للعاملين لدى الشركات الصناعية في عمان (رسالة ماجستير منشورة) كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.

لبصير، هند. (2016). أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل – دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا الوادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المغربي، عبد الحميد فتاح. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية_ مصر، 36(3)، 1-39.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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