

## "أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة"

إعداد الباحثان:

الأستاذ/ رافد بن عبدالله السلوم

الأستاذة/ هلاء بنت عثمان المعارك

جامعة ميدأوشن / كلية الإدارة / تخصص إدارة



## الملخص:

تناولت الدراسة التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة ، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة ، وقد أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (155) من العاملين، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر ابعاد نظام العمل المرن (13.4) من أصل 5 وهو متوسط مرتفع وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الإدارة حيث بلغ متوسط ابعاد الرضا الوظيفي في الإدارة (4.09) من اصل 5 وهو متوسط مرتفع.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواعلا مع المراجعين وضرورة ممارسة القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة والعمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية

**الكلمات المفتاحية:** العمل عن بعد - ممارسات التوظيف - ترتيبات العمل - أداء الموظف.

## 1- المقدمة

أن مفهوم العمل المرن هو التغير في ساعات العمل العادية التي تطبق في المؤسسات بشكل عام ومتعارف عليه وقد يأخذ ذلك عدة أشكال منها التزام الموظف بالتواجد في مكان العمل خلال فترة أساسية ومحددة من اليوم وبغير ذلك يجوز له ترتيب ساعات العمل بما يناسبه مع ترك الحرية للعاملين في اختيار هذه الساعات الحرة يومياً أو أسبوعياً مثلاً ، وان المؤسسات يحق لها تبني ترتيبات العمل المرن ما دامت لا تتعارض مع الحقوق والالتزامات المفروضة بموجب القانون او العلاقة التعاقدية بين المؤسسات والعاملين فيها .

ومع نمو نوعية الأعمال وطبيعتها ظهرت أشكال عدة لتنظيم العمل وطرق القيام به من حيث شكل الدوام وأوقاته وآلية الإنجاز ومرونته ، فقد تبنت العديد من الدول المتقدمة والشركات المختلفة استراتيجيات في العمل تختلف في طبيعتها فمنها ما يسمى باستراتيجية العمل المرنة لأن مواصفات العمل التقليدية التي تتمثل في ان يوم العمل هو عبارة عن دوام ثمان ساعات ثابتة قد واجهت تحديات عديدة منها مشكلة ضعف دوافع الأفراد للعمل والغيابات المتكررة وعليه فقد انتقلت المؤسسات الى اشكال دوام مبتكرة أقل صرامة من تلك ذات الساعات الثابتة بهدف اعطاء العاملين حرية اكبر في جدولة ساعات العمل الخاصة بهم.

يرى الباحث أن نظام العمل المرن يعتبر نهجاً مهماً في تطوير بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويتميز هذا النظام بتوجيه اهتمامه نحو احتياجات ورغبات العاملين وتحسين بيئة العمل بحيث يمكن أن يسهم في خلق فرص عمل إضافية ويعتبر الهدف الرئيسي لهذا النظام هو تحقيق الرضا الوظيفي ومع انعكس على الاستقرار النفسي للعاملين واستمراريتهم بالمنظمة وبالتالي الاحتفاظ بهم، ومن خلال تحقيق هذا الهدف يمكن تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين حيث يعمل نظام العمل المرن على جلب تحسينات في مستوى الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي إلى تعزيز تقديم الخدمات بفعالية وسعادة أكبر للملاء

والموظفين، وعليه تأتي هذه الدراسة لمناقشة دور نظام العمل المرن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وتقديم النتائج والتحليلات التي تؤكد على أهميته في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء بكافة فئاتهم من موظفين وطالبات الجامعة على حد سواء.

## 2- مشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة:

أدى انتشار فيروس كورونا "كوفيد 19" إلى ضرورة العمل عن بعد وتطبيق سياسات جديدة في الأعمال ومنها نظام العمل المرن وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات بالنسبة لأطراف علاقات العمل عن بعد وذلك من أجل تخفيض التكاليف وتسريع وتيرة الأعمال بمرونة وفعالية وقد أدى اتباع سياسات العمل المرن إلى تنامي رضا العاملين وتحقيق التأثير الفعال على المستفيدين خارج وداخل نطاق العمل، وفي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات العديدة في نطاق الأعمال التي يحفل بها عصرنا الحالي فقد أخذت المنظمات بشتي أنواعها نحو الاستفادة من طاقات وإخلاص الموظفين لديها وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وهو الأمر الذي دفع بالشركات والمؤسسات إلى اتباع سياسات وإجراءات العمل المرن وهو ما يعد من أهم التوجهات الحديثة في العمل فهو يضمن للأفراد القيام بأعمالهم في الأوقات التي تناسبهم وفي نفس الوقت المحافظة على سير الأعمال من دون تحمل المنظمة أية أعباء إضافية وإن هذه النظام اليوم يستخدم على نطاق واسع حيث لاقت خياراته المتنوعة إقبالا من قبل الأفراد والمنظمات على مستوى العالم وقد حققت الرضا الوظيفي لدي أغلب الموظفين والعاملين في تلك الشركات وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة نجد أن دراسة بدبب (2021) والتي أوضحت الأهمية الكبيرة لنظام العمل المرن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية وأيضا دراسة المشالخة (2022) والتي بينت أهمية نظام العمل المرن على الدافعية لدي العاملين والدور الكبير الذي يقوم به في عملية تحسين دافعية العاملين ورضاهم عن الأعمال وعلى ذلك فقد جاءت هذه الدراسة لمناقشة الدور الذي يقوم به نظام العمل المرن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وبناء على ذلك تأتي المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: ما أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة؟

## تساؤلات الدراسة:

- ما مدى توافر ابعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة؟
- ما مستوى رضا الموظفين (اتجاهات الوظيفة، أداء الموظف) الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة؟
- ما أثر تطبيق ابعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) في تحقيق رضا الموظفين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة؟

## 3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وعليه فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية:

- بيان واقع نظام العمل المرين وأبعاده (ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل) الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة .
  - التعرف على مستوى رضا الموظفين عن سياسات وابعاد نظام العمل المرين (الوقت، الكمية، المكان، الاستمرارية) الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة .
  - قياس تصورات الموظفين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة لنظام العمل المرين وأثره على رضا الموظفين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).
- 4- فروض الدراسة:**

فرضية البحث: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام العمل المرين في الرضا الوظيفي للعاملين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة

الفروض الفرعية

- ف1-1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات العمل في نظام العمل المرين على الرضا الوظيفي.
- ف1-2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التوظيف في نظام العمل المرين على الرضا الوظيفي.
- ف1-3: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لترتيبات العمل في نظام العمل المرين على الرضا الوظيفي.

#### 5- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتعلق بمتغيرين مهمين للغاية في بيئة العمل الادارية والمتعلقة بالإدارة العامة وهما نظام العمل المرين والرضا الوظيفي للعاملين حيث ستعمل الدراسة على اظهار اهمية نظام العمل المرين وأثره على رضا الموظفين وذلك بهدف تطبيق واقع علمي مفيد يفيد الباحثين والادارة في تطبيق سياسات العمل المرين؛ وعليه فان هذه الدراسة تشتمل على أهمية علمية واهمية عملية وذلك على النحو التالي:

الأهمية العملية:

تتناول هذه الدراسة موضوعا في غاية الأهمية يتعلق بمدى إمكانية تطبيق نظام العمل المرين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وتأثير ذلك على رضا الموظفين لديهم وذلك حيث ان تطبيق نظام وسياسات العمل المرين اصبحت من الامور المهمة والملحة في بيئة العمل نظرا لكون ان هذه التجربة قد تم تنفيذها في الكثير من المنظمات داخل المملكة العربية السعودية على سبيل المثال دشنت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في عام 2020م منصة لتوثيق العمل المرين (مرن) والذي يتيح لأصحاب العمل مرونة التعاقد مع العاملين بالمملكة حيث يهدف البرنامج الى استحداث أنواع جديدة من الوظائف للباحثين عن عمل؛ وعليه فإن نموذج نظام العمل المرين سوف يكون بلا شك فعال في عملية القضاء على البطالة وتوفير الفرص الجديدة للعمل للمزيد من السعوديين والامر

الذي يجعل الاخذ به ضرورة يحتمها الوضع الحالي والتطور الهائل في التقنية في المملكة العربية السعودية ومؤسساتها ومنها الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وعلى ذلك تأتي الأهمية العملية للدراسة في تحقيق الاتي :

6- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سوف يتم جمع البيانات الأولية للدراسة خلال الفترة من 2023/11/03م إلى 2023/12/04م  
الحدود المكانية: الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة - مدينة الرياض.

7- الإطار النظري:

### العمل المرن

تعد ترتيبات العمل المرن من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة للاستجابة للحاجات المختلفة للموارد البشرية ومن أهمها الرغبة في الحد من الصراع الناتج عن عدم التوازن بين متطلبات العمل والأسرة ، كما تعد المرونة في العمل من المفاهيم الادارية الحديثة التي تبث اثرها في العديد من المتغيرات فتطبيقها له بعد اجتماعي يتمثل في زيادة فرصة الموظفين في اعطاء المزيد من الاهتمام بحياتهم الشخصية كما لها بعد اقتصادي يتمثل في ضمان ولاء العمال وزيادة انتاجيتهم (لبصير ، 2016م) وتعطي الوظائف المرنة العمال خيارات عديدة فقد اصبحت ترتيبات العمل المرن جزءاً من النهج السائد في العمل الذي يزيد من مجموعة الخيارات المتاحة التي تؤثر في المنظمة فيما يتعلق بأداء الافراد والتأثير على الزملاء والمدراء ( عابدين ، 2020 )

### مفهوم نظام العمل المرن:

نظام العمل المرن هو احد المفاهيم الادارية المعاصرة وهو النظام القائم على الجدول الزمني والذي يوفر للعاملين مزيداً من الحرية لأداء واجباتهم والتزاماتهم في بيئة العمل ويسمح هذا النظام للعاملين بالموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، وتركز انظمة العمل الحديثة على توفير مرونة عمل أعلى للعاملين لزيادة أدائهم ورضاهم وانتاجيتهم ومن بعض الامثلة على نظام العمل المرن هي ساعات عمل مخفضة بدوام جزئي للعمل عن بعد ومشاركة في العمل وبالإضافة الى ذلك نظام الساعات السنوية ( المشالخة ، 2022 ، ص13 )

يشير العمل المرن المعروف ايضا باسم الوقت المرن او ساعات العمل المرنة الى 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 اي تنظيم عمل اخر غير العمل التقليدي ( chen and sheldon, 2016 )

ويعرف ايضا 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 ( عمورة ، 2014 )

ويعرفها دبدب (2021) بأنها عبارة عن سياسات الشركات المتعلقة بممارسات العمل وممارسات التوظيف وترتيبات اجراءاته وما توفره من بدائل للعاملين بالتحكم بساعات عملهم وطريقة تنفيذه وادارة الوقت

ويعرف نظام العمل المرن بقدره الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات المرتبطة بالكميات والنوعيات ووقت العمل بحيث يجب تقليل تكلفة هذا التكيف من وجهة نظر صاحب العمل ( هواري وخلصي ، 2017 ) وكما عرفه آخر بأنه نظام يعطي الافراد حرية في اختيار اوقات العمل حسب رغبتهم وخارج مواعيد العمل المقررة رسميا بشرط اتمام ساعات محددة ومهام معينة ووجود من يحل محلهم عند تغييرهم عن العمل ( العامري ، 2017 ) ومن الجدير بالذكر بأن مفهوم العمل المرن قد تطور ليأخذ أشكالاً وخيارات مختلفة تتبثق كلها من فكرة مراعاة ظروف العاملين الشخصية ورغباتهم الخاصة في تحديد ساعات العمل التي تناسبهم مع مراعاة مصلحة العمل وجودته وديمومة تقديم الخدمة للمستفيدين منها ( لمية ، 2017 ) ، ويعرفه دحدوح (2016) بأنه برنامج يسمح للأفراد العاملين القيام بأعمالهم حسب أسبوع عمل اعتيادي من الساعات يرتبونها بأنفسهم وينقسم العمل المرن عن بعد الى قسمين الأول هو عمل كامل عن بعد أي ان الفرد يعتمد على العمل عن بعد كعمل أساسي مطلق والثاني هو عمل عن بعد جزئي وهو اعتماد الفرد على العمل الحر كعمل ثانوي.

ويرى الباحث ان نظام العمل المرن يعتبر استراتيجية حديثة تستخدم استجابة للظروف المتغيرة سواء على مستوى الفرد او الشركة ويتم فيها تلبية احتياج الطرفين ضمن اتفاق مسبق.

### أهمية نظام العمل المرن:

هناك اهمية كبيرة لنظام العمل المرن على مستوى الفرد وبالإضافة الى ذلك على مستوى الشركات ، حيث يعطي العمل المرن للعاملين توازناً أفضل بين العمل والحياة ومستويات اقل من الغياب ومستويات اقل من التوفر ويستفيد صاحب العمل من زيادة الحافز والانتاجية وانخفاض النفقات العامة وتحسين الثقة والعلاقة بين صاحب العمل والعامل بالإضافة الى ذلك تتمثل احدي المهام اللوجستية المرتبطة بنظام العمل المرن في تسجيل وإدارة ساعات كل عامل للتأكد من استمراره في الوفاء بالتزاماته التعاقدية وقد اصبحت برامج الموارد البشرية اكثر شيوعاً كطريقة سهلة للعاملين والمديرين في تتبع ساعات العمل ( chen and sheldon , 2016 )

يعتبر العمل المرن خروجاً عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والاجور لحدائثة الفكرة وحدائثة آلية العمل ويحدد العمل التقليدي ساعات عمل يومياً يقوم بها العامل على امتداد العمل والامر الذي قد لا يتناسب مع ضغوط العمل ، لهذا يتم اعتماد نظام عمل يمكن رائدا الاعمال والعامل من تحديد عدد ساعات عمل تناسب الطرفين وهذه الطريقة المبتكرة تمكن من الاتفاق على اجر بالساعة ويمكن العامل من العمل لساعات اكثر تناسب قدراته واجتهاده وتحمي صاحب العمل مع تعاقد طويل المدى قد لا يتناسب فعليا مع حاجياته باختلاف المواسم وهي واحدة من اشهر طرف رفع الانتاجية وتوفير فرص عمل اكثر فعالية اكبر ( توفيق ، 2021 )

وهناك العديد من الفوائد لتبني سياسات العمل المرن في أي مؤسسة ويمكن اجمال هذه الفوائد والأهمية للعمل المرن كما وضحتها عابدين (2020) وهي كالآتي:

استقطاب المواهب والمحافظة عليها من خلال تقديم خيارات اكثر مرونة للموظفين لتجديد ساعات العمل والمساهمة في تكوين بيئة عمل جذابة تستقطب العاملين وتحافظ على مواهبهم.

تشجيع الموظف على الاداء الجيد من خلال تطبيق المنظمة لسياسات العمل المرنة بما يعزز الانسجام بين عمل الموظف وحياته الشخصية والتي تأخذ الطابع الايجابي بما يشعر العاملين بالاحترام والثقة .

تشجيع الموظف على الابتكار والاجتهاد الفردي وذلك من خلال تحديد تأثير عدد ساعات العمل على الانتاجية من خلال قياس متوسط ساعات العمل للمنظمات التي تتبنى سياسة العمل المرنة .

خفض معدل الدورات والتوتر للعمل حيث تعمل مرونة العمل على انخفاض ملحوظ في معدلات التوتر في بيئة العمل بما يشعر الموظف بما يمتلكه من تحكم في الوقت .

تحقيق الاتزان بين حياة الموظف وعمله وذلك من خلال التوازن بين حياة الموظف وعمله وقدرته على تأدية واجباته في العمل وواجباته الشخصية ، حيث يعطي الوقت والطاقة الكافية للموظف للاندماج في الأنشطة والتي تعمل على تطور شخصيته في عدة جوانب .

تخفيض النفقات ورفع مستوى الانتاجية من خلال تحديد التأثير الايجابي لسياسات العمل المرنة على الاندماج بين الموظفين وتحسين الحالة المادية وتخفيض النفقات وارتفاع مستوى الأداء .

#### ابعاد نظام العمل المرنة :

فالعمل المرنة هو نظام مريح حقق نجاحه في كثير من الشركات والأوقات من خلال ارتباطه بعدة أبعاد تهتم بالممارسات المختلفة في بيئة العمل وطبيعة التوظيف والترتيبات المتعلقة بذلك وحتى تحقق ترتيبات العمل المرنة الأهداف المرجوة منها ، لا بد من أن تتناسب مع احتياجات وواقع عمل الشركة من أجل أن تساهم في زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال الاستجابة الى احتياجات الموظف الأساسية والتي تؤدي الى ارتفاع الرضا والاستقرار الوظيفي ، وعليه يجب ان تكون القواعد والإجراءات الناظمة لترتيبات العمل المرنة عملية وتتسم بالشفافية والعدالة سواء تم تضمينها في النظام الداخلي للشركة او مدونات وقواعد العمل او عقود العمل المختلفة ولتشجيع الشركات على تبني مثل هذه الترتيبات لا بد من بناء الوعي حول الآثار الإيجابية للعمل المرنة ومن أهمها تمكين المرأة وذوى الاحتياجات الخاصة من المشاركة في سوق العمل وتتضمن أيضا التحفيز على الابتكار وزيادة التنافسية ( بن منصور ، 2014).

#### ممارسات العمل

ان تحسين ظروف العمل وممارساته المختلفة من خلال تقديم كافة أشكال الدعم التي تشمل الجوانب الفنية واللوجستية والعاطفية وتعزيز استقلال العمال حتى لو جزئياً وضمن تعليمات معينة إضافة الى مرونة التوظيف هي أكثر العوامل أهمية حتى من الأدوات التكنولوجية في تحقيق مجاح العمل كذلك فان زيادة المرونة في ممارسات العمل المتنوعة تزيد من فرص الموظفين في التعامل مع مهامهم وواجباتهم المختلفة لما يوفر ذلك من زيادة في الإنتاجية ومن مستوى الأداء والنشاط والفاعل خلال ساعات العمل المتفق عليه ( قشطة ، 2017).

ان العمل بنظام المناوبات هو مجموعة من فترات العمل غالباً ما يتم تصميمها لتوفير تغطية على مدار 24 ساعة كنظم المناوبة او في بعض الأحيان تعمل كنظام بنظام الفترتين او "توبة الشفق" التي تستمر من 5 مساءً الى 9 مساءً ، العمل بدوام جزئي هو عندما تكون ساعات التعاقد مع الموظف أقل من ساعات العمل بدوام كامل القياسية والتي يمكن ان تنطوي على العمل فقط عدد ساعات العمل على أي عدد من الأيام ، يعمل عقد مؤقت موظفين إضافيين بعقود قصيرة الأجل ذات أطول فترة مختلفة ( دبب ، 2021 ، ص23).

#### ممارسات التوظيف :

وتشمل سياسة وممارسات التوظيف كافة المعايير والأسس التوجيهية المميزة التي تعتمدها الشركات والمنظمات القيام بعملية التوظيف ، والتي تساعد أيضا في دمج التدابير المختلفة والتي تسمح بالاحتفاظ بالموظفين وخاصة ذوى المهارة والخبرة منهم ، وتتضمن سياسات التوظيف عددا من الخطوات الجوهرية المعبرة عن فلسفة التوظيف ومعايير وعملياته لدي الشركة علاوة على الرؤية الخاصة بطبيعة استراتيجيات الموارد البشرية فيها ، بحيث تعكس الإطار العملي لممارسات التوظيف الخاصة بالشركة وتعمل على تعزيز الشفافية والالتزام بتشريعات وقوانين العمل المعمول فيها ( أبو الخير ، 2017 )

### ترتيبات العمل

ان ممارسات العمل المرنة هي بالفعل قضايا ناشئة في مجال الإدارة فقد أصبح العالم قرية عالمية واحدة وبالتالي كموظف في أي منظمة لا ينبغي تجاهل التوازن بين الحياة الشخصية ومسؤوليات العمل ، اذا كان لأداء الموظف أن يتحقق من أداء الموظفين يتم تعريف العمل المرن على أنها مهمة متعلقة بالعمل يتوقع لها مدي النجاح المهام من قبل الموظفين ويمكن قياس الأداء شهريا او ربع سنوي او نصف سنوي حتى يتمكن من توفير تحسين للقطاع المحدد للأعمال ( Dessler, 2008 ) .

وأضاف ( Armstrong 2009 ) أنه عنصر من الدوافع وقدرات الموظف يتطرق المؤلف الى انه يمكن تحسينه من خلال وضع برامج التدريب بعناية مع الحوافز المناسبة سواء النقدية أو غير النقدية لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وقد قامت العديد من الشركات العالمية بإجراء تغييرات جوهرية في بنيتها التنظيمية ، حيث عملت على التقليل من المستويات الإدارية وإكسابها خاصية التقلطح مما أدى الى ظهور ما يعرف بالتنظيمات الجماعية الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وليس على تدرج السلطة فكانت البديل الأنسب لمفهوم التنظيمات البيروقراطية الرشيدة ، وقد اعتمدت التنظيمات الحديثة على فرق العمل من أجل انجاز اعمالها ومن هذه الفرق ما يطلق عليه فرق تحويل المدخلات الى مخرجات وفرق تكاملية التي تعمل على تكاملية تقديم الخدمة للعميل في المناطق الجغرافية المختلفة بالإضافة الى فرق الإدارة وفرق الجودة ومن ضمن التغييرات التي قامت بها الشركات العالمية تقليص حجم العمالة وزيادة الكفاءة المركزية وكذلك قامت هذه الشركات بالعمل على تحويل التنظيم الى نسق معرفي مرن على مستوى كافة العمليات التنظيمية المختلفة ( علام ، 2016).

وغالبا ما تستخدم ترتيبات العمل المرنة مثل دوام جزئي مرن والعمل بنظام المناوبات وساعات العمل المضغوطة ومشاركة العمل لمساعدة الموظفين في تحقيق التوازن بين أسرتهم وحياتهم العملية خلال ساعات العمل الأساسية التي عادة ما تكون ثابتة او بين فترة وأخرى وقت بداية مسموح به وقت الانتهاء الأسبق المسموح به وتدعيم ترتيبات العمل المرنة وزيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين فيه مع تعزيز رفاهيتهم الشخصية وصحتهم وسعادتهم وعلى عكس ذلك اذا ما تم مقارنة ذلك مع أولئك الذين يعملون في بيئات عمل قليلة المرونة فإنهم يواجهون الكثير من المشاكل والصعوبات في عملهم وفي بيوتهم بسبب ضغوط العمل غير المحدودة والناجم عن المرونة المنخفضة ( kelliher and Anderson, 2008 ) .



## الرضا الوظيفي

يتناول هذا الجانب وصفا نظريا للحدود الموضوعية للدراسة والمتمثلة في استعراض بعض التعريف المرتبطة بمصطلح الرضا الوظيفي من جهة وعرض مختلف المقاييس المستخدمة في قياس وتحليل الرضا الوظيفي من خلال المسح المكتبي لمجموعة من الأدبيات المتخصصة في الموضوع من جهة أخرى.

### مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار Luck إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والراتب ونظام المنح والمكافآت والقيادة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية. ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية. ( نجم ، 2018 )

لقد تنوعت تعاريف الرضا الوظيفي وتعددت مسميات المصطلح، حيث تم تقسيم هذه التعاريف حسب مشاعر الرضا، فقد تمثلت محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثلت مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله، أي أن رضا الفرد تجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر تجاه العمل يصل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا عن نوع أو طبيعة العمل،... الخ. ومن خلال اطلعنا على مختلف الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع فقد تبين لنا أن هناك اختلاف وتنوع كبير فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي وذلك راجع إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذا البيئة والظروف المحيطة (الشرايدة، 2008، 62) حيث يحاول كل باحث إعطاء مفهوم بما يتناسب والتخصص الذي يدرسه، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن هذا الموضوع محل دراسة واهتمام من قبل الكثير من الباحثين في عدة تخصصات وقد ذكر فليب "أن أكبر الاهتمام كان من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع في حين كان بالنسبة للاقتصاديين كالصندوق الأسود الذي لا يجب فتحه إلا من طرف العلماء السابق ذكرهم ( الرخيص ، 2017 ، ص41).

إن هذه التعاريف كلها تصب في الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي والذي يعتبر مؤشر عاما لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية " بصفة عامة أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين" والعبارة "أنا عموما سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كلاهما عن الرضا الوظيفي الكلي والذي يمثل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.

وأوضح لميه (2017) بأن الرضا الوظيفي هو " مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المؤسسة، الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل أو تصميم الوظيفة وليس بالضرورة أن تكون جميعها إيجابية أو سلبية"

## ابعاد الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي عن حالة شعورية ايجابية لدى الموظف عن عمله بما يشمل كافة الاجراءات والترتيبات المتعلقة بذلك ، وهذا يتمثل في اداء الموظف في عمله وللمهام المرتبطة بذلك من خلال قيامه بكافة الممارسات المناسبة لمتطلبات العمل بشكل ينعكس ايجابيا على مصلحة وسير مجريات العمل كاملة ، او هو درجة انجاز واتمام المهام المختلفة والممثلة لوظيفة الفرد بشكل يعكس طبيعة تحقيق الفرد واشباعه لمتطلبات الوظيفة وتحقيق النتائج المطلوبة منه ، اما فيما يتعلق باتجاهات الوظيفة لدى الموظف وارتباطها بالرضا الوظيفي فهي تعابير من النواتج الاكيدة التي يحققها رضى الموظف عن وظيفته وبالتالي تتشكل لديه هدة اتجاهات ايجابية تسهم في قيامه بعمله بالشكل المطلوب

وبناء على ما سبق وبالاستناد الى دراسة دبدب (2021) أمكن للباحث تحديد ابعاد الرضا الوظيفي بما يلي:

## اتجاهات الوظيفية:

ان دراسة سلوك العاملين لا يمكن ان يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم واحاسيسهم وما يؤدي الى تفاعل الفرد وولائه تجاه مكان عمله فالأحاسيس والمشاعر يمكن اخفاؤها بسهولة وهذا يشير الى صعوبة التعرف على اتجاهات الموظفين في كثير من الاحيان اذ ان المشاعر لا يمكن فهمها بشكل مجرد في حد ذاتها ولكن يتم ذلك من خلال ادراكها عن طريق الموقف الكلي لسلوك الفرد العامل خلال قيامه بمهام عمله (سارة ، 2016).

وهناك عدة مفاهيم تعكس اتجاهات الموظف او مشاعره تجاه منظمته وفي الحقيقة ان تلك المفاهيم متداخلة ويصعب في كثير من الاحيان عزل بعضها عن بعض ومن اهم هذه المفاهيم مفهوم الولاء التنظيمي او الانتماء التنظيمي او الولاء المؤسسي او الانتماء المؤسسي والالتزام التنظيمي وهو يتداخل مع مفهوم الولاء التنظيمي والذي يشير الى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ويعكس مستوي ايمانه بأهدافها وقيمها ويعبر عن مدي قناعته بالبقاء بها والالتزام بتحقيق اهدافها ورسالتها ( العوني، 2015).

اما المصطلح الثالث فهو المواطنة التنظيمية وهو يشير الى السلوك الاختياري الذي يهدف الى تحسين الاداء من اجل تحقيق اهداف المنظمة وزيادة فعاليتها دون ان يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي اي ان الموظف يعمل بشكل زايد عما هو مطلوب او مقرر منه في الوظيفة دون انتظار مقابل مادي محدد وهو مستمد من مفهوم المواطنة بشكل عام والذي يراعى الحقوق والواجبات ويوازن بينها (العوني ، 2015).

## اداء الموظف :

يتوقف الاداء في العمل على القدرة والمعرفة وعليه فان تكليف الموظفين بأعمال ومهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي الى تدعيم ادائهم وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي لان هناك علاقة طردية ما بين الرضا الوظيفي والاداء الذي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا فكلما ارتفع رضا الموظف عن عمله زاد حماسه للعمل وان تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل يحصل عليها نتيجة ادائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة وهذا ما يدفع العامل الى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس ( لرؤى ، 2019).

من جهة أخرى فإن العلاقة ما بين الاداء والرضا هي علاقة غير مباشرة فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل اما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء اما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدي عدالة هذه العوائد في حين ان العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على اساس ما يحققه فعلا من اداء في عمله ويتفق الجميع على ان الحوافز تشكل احد اهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية (المعاينة ، 2017).

## 8- منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 8-1: منهج الدراسة

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لاعتباره من أنسب المناهج التي تتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية الذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصف وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو يوضح حجمها وكذلك درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (مليح وآخرون، 2020).

### 8-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة (1300) موظفا من الذكور والاناث، وتم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (155) موظفا وهي عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة .

### 3.8 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

بناء على تصميم هذا الدراسة، وأقسامها ونوع بياناتها المطلوبة لتحقيق أهدافها فقد تطلب ذلك الاستناد على مصدرين هما:

أ- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر المكتبية: المراجع، والكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية والدوريات، والسجلات، والوثائق التي تم الحصول عليها من المسح المكتبي للمكتبات التقليدية والإلكترونية وأطروحات ذات صلة بموضوع الدراسة، لتغطية الجوانب النظرية للدراسة بمختلف أبعادها ومضامينها الفكرية.

ب- **المصادر الأولية:** تمثل مفردات عينة الدراسة التي تم التعبير عن آرائها، واتجاهاتها من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة (الأسئلة) التي مثلت الأسلوب المتبع لجمع هذا النوع من البيانات من مصادرها الأولية بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض.

### 5.8 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية حيث تعد من أكثر وسائل الحصول على البيانات، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها". وبناء على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة (دبب ، 2021). مكونة من الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقا للعوامل الشخصية التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة) والجزء الثاني: يتعلق بأبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة حيث تضمن هذا الجزء أربعة وعشرون

فقرة (16) فقرة من أسئلة الاستبانة موزعة على ثلاثة محاور فرعية والجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة حيث تضمن هذا الجزء عشر فقرات (10) فقرة من اسئلة الاستبانة موزعة على محورين وصف المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3-4): وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مفردات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	108	69.7%
	انثي	47	30.3%
الفئة العمري	اقل من 30	45	29%
	من 30 الي اقل من 40 سنة	71	45.8%
	من 40 سنة الي اقل من 50 سنة	28	18%
	50 سنة فأكثر	11	7.2%
	ثانوية عامة فاقل	5	3.2%
المستوى التعليمي	دبلوم	45	29%
	بكالوريوس	92	59.4%
	دراسات عليا	13	8.4%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	33	21.3%
	من 5 الي اقل من 10 سنوات	81	52.3%
	من 10 الي اقل من 20 سنوات	27	17.4%
	20 سنة فأكثر	14	9%

يتضح من الجدول ان اغلب عينة الدراسة من فئة الذكور حيث يمثلون 69.7% من العينة، بينما تمثل فئة الاناث 30.3% من حجم العينة. وهذا يعني ان اغلبية العينة من فئة الذكور .

يتضح من الجدول ان اغلب عينة الدراسة من فئة (من 30الى اقل من 40 سنة) حيث يمثلون 45.8% من العينة، يليهم فئة (اقل من 30 سنة) حيث يمثلون 29% من العينة، ثم يليهم فئة (من 40 سنة الي اقل من 50 سنة) حيث يمثلون 18% من العينة، ثم يليهم فئة (50 سنة فأكثر) حيث يمثلون 7.2% من العينة وهذا يعني ان اغلبية افراد العينة من فئة (من 30 الى اقل من 40 سنة).

يتضح من الجدول ان اغلب عينة الدراسة من فئة بكالوريوس حيث يمثلون 59.4% من العينة، يليهم فئة دبلوم حيث يمثلون 29% من العينة، ثم يليهم فئة دراسات عليا حيث يمثلون 8.4% من العينة وفي النهاية فئة ثانوية عامة فاقل بنسبة 3.2% من حجم العينة. وهذا يعني ان اغلبية افراد العينة من فئة بكالوريوس.

### نتائج التحليل الاحصائي لمحاوَر الدراسة

#### جدول (1): مستوى نظام العمل المرن وأبعاده الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة

الترتيب	الوسط	البعد
2	4.13	ممارسات العمل
3	4.10	ممارسات التوظيف
1	4.16	ترتيبات العمل
	4.13	المتوسط العام لأبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (1) أن أبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بلغ المتوسط العام لها (4.13) من أصل 5 ويعني توافر أبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعد ترتيبات العمل) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعد ممارسات العمل في أبعاد نظام العمل المرن، ثم ممارسات التوظيف في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وهذا يشير إلى أن بعد ترتيبات العمل هو حجر الأساس في أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة نتيجة توفره بدرجة عالية.

#### جدول (2): مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة

الترتيب	الوسط	البعد
1	4.17	اتجاهات الوظيفة
2	4.01	أداء الموظف
	4.09	المتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (2) أن أبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بلغ المتوسط العام لها (4.09) من أصل 5 ويعني توافر أبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعد اتجاهات الوظيفة) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعد أداء الموظف في أبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وهذا يشير إلى أن بعد اتجاهات الوظيفة هو حجر الأساس في أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة نتيجة توفره بدرجة عالية

وللتعرف عما إذا كان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرين والرضا الوظيفي، قام الباحث باستخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات وجاءت النتائج كما يلي:  
**جدول رقم (3) يبين معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات**

الرضا الوظيفي		تطبيق نظام العمل المرين
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	
0.001	0.648**	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل البيانات

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرين والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.648) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05)، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق أبعاد نظام العمل المرين لدى العاملين الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة

**جدول (4) نتائج تحليل التباين للانحدار**

المصدر	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.079	254.369	5	789.790	1.32	**0.000
الخطأ		276.711	73	597.811		
المجموع		256.778	78			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل البيانات

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (4) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو (أبعاد نظام العمل المرين) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين الكلي للرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد نظام العمل المرين، نظرا لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

**جدول رقم (5)**
**نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد نظام العمل المرن**

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	124.087	8.124	0.248	15.275	**0.000
ممارسات العمل	0.176	0.295	0.035	2.634	**0.050
ممارسات التوظيف	0.711	0.274	0.158	2.734	**0.007
ترتيبات العمل	0.954	0.382	0.150	2.494	**0.013

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل البيانات.

**\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير أبعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل ، ممارسات التوظيف ، ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي تأثير دال إحصائياً. ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة من خلال الدرجة الكلية لأبعاد نظام العمل المرن.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج تم تصنيفها الي نتائج متعلقة بالمتغير الديمغرافي، النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونتائج متعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد نظام العمل المرن الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بلغ (4.13) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد نظام العمل المرن بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82.6%، وفيما يتعلق بأبعاد نظام العمل المرن فقد جاءت كالاتي:
  - جاء بعد ترتيبات العمل في المرتبة الأولى بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (4.16) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ترتيبات العمل الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 83.2%.
  - جاء بعد ممارسات العمل في المرتبة الثانية بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (4.13) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ممارسات العمل الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82.6%.
  - جاء بعد ممارسات التوظيف في المرتبة الثالثة بين أبعاد نظام العمل المرن بمتوسط بلغ (4.10) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد ممارسات التوظيف الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82%.
- تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بلغ (4.09) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 81.8%، وفيما يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي فقد جاءت كالاتي:
  - جاء بعد اتجاهات الوظيفة في المرتبة الأولى بين أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط بلغ (4.17) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد اتجاهات الوظيفة الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 83.4%.

- جاء بعد أداء الموظف في المرتبة الثانية بين أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط بلغ (4.01) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد أداء الموظف الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 80.2%.
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة ولهذه النتيجة تأثير ايجابي على تطبيق أبعاد نظام العمل المرن لدى العاملين على الرضا الوظيفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة .

#### التوصيات:

#### توصيات الدراسة

- ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع المراجعين.
- توعية الموظفين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن.
- الاهتمام بالتطبيقات والمنصات الرقمية التي تعزز وتسهل تطبيق نظام العمل المرن.
- العمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.
- ضرورة العمل على مرونة الإجراءات والسياسات تجاه ساعات العمل في نظام العمل المرن.
- ضرورة ان تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة.

#### المقترحات الدراسية:

#### توصي الدراسة بإجراء مجموعة من الأبحاث والدراسات المستقبلية وهي:

- دراسة المتغيرات والابعاد التي تربط بين نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الدراسات المختلفة والتوسع في تطبيق تلك الدراسات في كافة القطاعات داخل المملكة العربية السعودية
- دراسة الأبحاث والدراسات المتعلقة بكيفية الاستفادة من ممارسات نظام العمل المرن لدى الشركات والمؤسسات والوزارات بأفضل طريقة ممكنة.



## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع العربية

- أبو الخير ، محمد (2017). دور العوامل الشخصية والبيئية في نجاح ممارسات العمل الحر " دراسة تطبيقية على خريجي مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشور ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين
- المشالخة ، سجاد جميل (2022) اثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين : الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، كلية الاعمال ، الاردن
- عابدين ، عبد الرحمن فوزي (2020). ترتيبات العمل المرن واثره على الارتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، فلسطين
- دبدب ، مصطفى احمد داود (2021). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدي موظفي شركات الاتصالات الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، الاردن
- رشيدة ، نور محمد (2021). مدي تطبيق العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في الجامعات الحكومية الاردنية : دراسة استكشافية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الأردن
- بن منصور ، ربيعة (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته باداء العاملين في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر .
- الرخيص ، مها(2017). ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدي العاملين في الهيئة العامة للتعليم التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، 1(1): 97-111
- البليهد ، نورة (2017). مستوي الرضا الوظيفي لدي الموظفات الاداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، 10(1): 147-164
- لبصير ، هند (2016). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لافراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
- المعاينة ، عبد الله خالد(2017). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين : دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، 2 (1) 58-75
- فحص ، سهيرة ادريس (2013). الرضا الوظيفي : المفهوم - المصادر - طرق القياس ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، مج4
- عمورة ، ريم (2014)ز اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل ، دراسة ماجستير ، جامعة دمشق سورية .
- هوارى ، بغو وخلصي ، مراد (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية ام البواقي ، مجلة التنظيم والعمل ، 6(4) "81-98
- العامري ، مني (2017). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدي العاملين في المدارس الحكومية والخاصة :دراسة على مجلس ابو ظبي للتعليم في مدينة العين ، رسالة ماجستير ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، الامارات .
- لمية ، سادات (2017). المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر .

- دحدوح ، مريم (2016). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي الشركات الجامعية ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر .
- توفيق ، دعاء أحمد (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله 1 مصر ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، 27(3) ، 253-314
- قشطة ، ابراهيم (2017). اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نجاح العمل الحر دراسة تطبيقية على شركات الترجمة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .
- المنصوري ، عبد الجليل (2012) . اتجاهات العاملين حيال نظام العمل المرن وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا
- الهاويل ، وسيم والراجودي ، كفاح(2013). اثر ترتيبات العمل المرنة على انتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للاقتصاد والاعمال ، 21(1) : 479-503
- الشمري ، عبد الرحمن بن عبد الله والحضيف ، ملاك بنت عبد العزيز (2016). امكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الاداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، (9) ، 101-144
- نجم ، على (2018). قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين الشرايدة، سالم تيسير ، (2008). الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.
- الشوابكة ، يونس والطعاني ، حسن (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية ، دراسات ، العلوم التربوية ، 40(1) : 181-202
- حاج بوعرقا ، عبد العزيز (2019). اثر الرضا الوظيفي لعمال الادارات العمومية في تحسين ادائهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الجبلاني ، بونعامة ، المغرب .
- علام ، اعتماد (2016) ز ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين التحولات والتحديات ، المجلة العربية لعلم الاجتماع ، 9(1) : 7-39
- سارة ، مولاي (2016). الرضا الوظيفي واثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، 6(2) : 173-197
- العنزي، سعد علي حمود (2012). الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حسن، سالي عبد محمد (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في قطاع الدول، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة عين شمس، القاهرة.
- وناس، سوسن عبد الأمير (2008). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- العسال، مروة محمد رضا حسن محمود (2004). أثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حمية ، حمزة (2018). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي ، رسالة ماجستير ، جامعة حمة لخضر بالوادي ، الجزائر .  
العوني ، مشاعر (2015). الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين : بالتطبيق على ديوان الضرائب ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان .

لرؤي ، امال (2019). اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين : دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

chen , M.K.& sheldon , M (2016) Dynamic pricing in a labor market : surge pricing and flexible work on the uber platform . economics and computation , 16,455  
kelliher c and anderson d.(2008). for better or for worse? an analysis of how flexible working practices influence employees" perceptions of job quality . the international journal of human resource management ,19(3): 419-431  
Armstrong , M (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice , 11 th edition  
Dessler, G (2008). Human resource management , london : pearson education limited , 130-147  
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.

## “The Impact of the Flexible Work System on the Satisfaction of Employees of the General Administration of Internal Communication in the Ministry of Health”

### Researchers:

**Mr. Rafid bin Abdullah Al-Saloum**

**Mrs. Hala bint Othman Al-Maarik**

### Abstract:

The study focused on identifying the impact of a flexible work system on the satisfaction of employees in the General Department for Internal Communication at the Ministry of Health. It aimed to achieve several goals, including determining the extent to which the dimensions of the flexible work system are available from the perspective of the employees in the General Department for Internal Communication at the Ministry of Health and its impact on their job satisfaction. The study adopted a descriptive analytical approach and included a sample of 155 employees. Statistical processing software was used to analyze the data and measure the study's main variables.

The study found a statistically significant positive correlation between the implementation of the dimensions of the flexible work system and job satisfaction in the General Department for Internal Communication at the Ministry of Health. It indicated a high level of availability of the dimensions of the flexible work system in the department, with an average score of 4.13 out of 5, which is considered high. Similarly, the study found a high level of job satisfaction in the department, with an average score of 4.09 out of 5.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to adopt flexible work programs in cases where work requires constant interaction with clients. It also emphasized the importance of integrity in the employee selection process and the need to balance daily work hours with personal life.

**Key words:** Remote work – hiring practices – work arrangements – employee performance.