# ثاثير مرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق رفاهية العاملين بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك:

## دراسة وصفية تحليلية في الدائرة الإدارية

## بديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

# The Impact of Flexible Human Resource Practices on Achieving Employee Well-Being Through the Mediation of Perceived Organizational Support:

A Descriptive and Analytical Study in the Administrative Department of the Ministry of Higher Education and Scientific Research


**م.د. خالد فاضل حمد**

Lect. Dr. Khalid Fadhil Hamad

khalid.hamad1104@coadec.uobaghdad.edu.iq

**قسم الإدارة العامة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد**

Department of Public Administration / College of Administration and Economics / University of Baghdad

## الملخص

يهدف البحث في التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك من خلال العلاقة بين كل من مرونة ممارسات الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلاً ورفاهية العاملين بوصفها متغيرًا تابعاً وبيان الكيفية التي يمكن أن يسهم بها إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة المبحوثة لتعزيز انعكاسات ممارسات الموارد البشرية من خلال مرونتها على رفاهية عامليها اذ تنطلق الدراسة بأن الدعم التنظيمي المدرك لا يقتصر على كونه إدراكا فكري لدى العاملين وإنما يمكن أن ينعكس بصورة ملموسة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم تجاه المنظمة لاجل توليد القيمة المضافة على الأداء من خلال نجاح النمط القيادي للإدارة العليا في توليد ذلك الادراك لدى العاملين تجاه المتغيرين المستقل والتابع مما يسهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والقرارات الإدارية، تم اجراء الدراسة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الدائرة الإدارية التي تعد إحدى الدوائر التي تلعب دور محوري في إصدار التعليمات والأنظمة التي تنظم الجوانب الإدارية والقانونية المرتبطة بأداء العمل في الجامعات والمؤسسات التعليمية التابعة للوزارة.

تم اختيار عينة قصدية مكونة من (١٩٥) موظفًا ولم تشمل العينة فئة الإدارة العليا بهدف الحد من احتمالات التحيز في الاستجابات وضمان تمثيل آراء العاملين كما استخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وقياس الجانب التطبيقي للدراسة في حين عولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تمثلت في الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي التوكيدي، فضلًا عن الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار علاقات التأثير والوساطة، توصلت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين مرونة ممارسات الموارد البشرية ورفاهية العاملين، بما يشير إلى أن إدراك العاملين لاهتمام المنظمة بهم ودعمها لهم يمكن أن يعزز

قدرتهم على تقبل القرارات والتغيرات التي تطرأ على الأنماط الإدارية ويدعم فاعلية الانتقال والتكيف مع المتطلبات الإدارية المتغيرة وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المتغير المستقل على التابع من خلال الوسيط الذي يكشف أي من الابعاد فعال واي منهم الخامل لضمان فاعلية الاستنتاجات والتوصيات المقدمة ولاجل ضمان فاعلية مرونة ممارسات الموارد البشرية والارتقاء بمستوى رفاهية العاملين من خلال ترسيخ ممارسات الدعم التنظيمي المدرك.

الكلمات المفتاحية: مرونة، الموارد البشرية، رفاهية العاملين، الدعم التنظيمي المدرك، وزارة التعليم العالي

## Abstract

This research aims to identify the mediating role of perceived organizational support in the relationship between the flexibility of human resource practices (as an independent variable) and employee well-being (as a dependent variable). It seeks to demonstrate how employees' perception of support provided by the organization enhances the impact of flexible human resource practices on their well-being. The study posits that perceived organizational support is not merely a cognitive perception; rather, it tangibly manifests in employees' attitudes, behaviors, and impressions of the organization.

This process generates added value for performance, driven by senior management's success in fostering this perception regarding the independent and dependent variables, thereby enhancing employees' ability to adapt to changes and administrative decisions. The study was conducted at the Ministry of Higher Education and Scientific Research—specifically within the Administrative Department, which plays a pivotal role in issuing regulations and directives governing the administrative and legal aspects of operations across the Ministry's affiliated universities and educational institutions.

A purposive sample of 195 employees was selected; senior management was excluded to minimize potential response bias and ensure an accurate representation of employee views. A questionnaire served as the primary tool for data collection and measuring the study's practical aspects, while the data were analyzed using a range of descriptive and inferential statistical methods, including

standard deviation, the coefficient of variation, the arithmetic mean, the Pearson correlation coefficient, and confirmatory factor analysis. Based on appropriate statistical methods for testing influence and mediation relationships, the study found that perceived organizational support plays a mediating role in the relationship between the flexibility of human resource practices and employee well-being. This indicates that when employees perceive the organization's care and support, their ability to accept decisions and changes in management styles is enhanced, thereby facilitating an effective transition and adaptation to evolving administrative requirements. In light of this, the study offers conclusions and recommendations designed to strengthen the impact of the independent variable on the dependent variable via the mediator—identifying which dimensions are active and which are inactive to ensure the validity of the findings. The study aims to ensure the effectiveness of flexible human resource practices and elevate employee well-being by embedding practices that foster perceived organizational support.

Keywords: Flexibility, Human Resources, Employee Well-Being, Organizational Support, Ministry of Higher Education

## المقدمة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية المتسارعة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العراقية اذ لم يعد الأداء التقليدي كافياً لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها بل أصبحت المرونة والقدرة على التكيف مطلباً وضرورة استراتيجية بسبب عوامل المنافسة والتنمية التي امتدت الى المنظمات الحكومية التي اثرت بشكل ملفت على التطلعات ومتطلبات المواطنين بشان نوع وطبيعة الخدمات التعليمية وانعكاساتها على الفرد والمجتمع، وبالرغم من أهمية ممارسات الموارد البشرية المرنة إلا أن تطبيق القرارات والأنظمة الإدارية الرسمية في الجامعات والمؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي يواجه تحديات تتعلق بقبول العاملين وتكيفهم مع التغيير ومدى تقبلهم للآليات الإدارية والقانونية الجديدة.

ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في كيف يمكن للإدارة إيجاد التناغم مع العاملين بحيث يتقبلون التغيير ويتحول أداؤهم إلى مورد استراتيجي يعتمد عليه؟ وتكمن الإجابة المقترحة في دور ((الدعم التنظيمي المدرك)) كمتغير وسيط ومحفز فعندما يدرك العاملون الدعم المقدم من منظمتهم فكرياً ينعكس ذلك مادياً وسلوكياً على رفاهيتهم مما يولد لديهم مرونة في الأداء من خلال كفاءتهم وفاعليتهم في أداء الاعمال والمهام الموجهة وتوليد قدرات متمكنة على استثمار طاقاتهم في التعامل مع الحالات الحرجة لا سيما في زمن التحول التكنولوجي الذي يتطلب حلولاً إدارية مبنية على التعاون والإدراك المشترك بين الموظفين والإدارة، تعد الموارد البشرية العاملة بمثابة آلية تحويل للأداء، فالسلوك الادائي للفرد يصدر عن الطبيعة البيولوجية له فضلاًعن تاثير العوامل المختلفة (منظمية واجتماعية داخلية وخارجية) اذ تتشكيل القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تولد القناعة ثم الإدراك ويمثل الدعم التنظيمي المقدم من المنظمة آلية غايتها الوصول إلى الفهم المشترك بين المنظمة والفرد العامل الذي يعبر عن المرونة

ويقود إلى التناغم مع آليات التغيير بين الإدارة والعاملين، لاجل الوصول إلى محددات إدراك العاملين حول القرارات الإدارية بوصفها قراءة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مرونة ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل لاجل الوصول الى التوافق بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين .

## «المبحث الأول»

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث في بيان المعوقات التي تعترض المرونة وتاثيرها على أداء العاملين لمهامهم التي تعد مؤشر في تحقيق الرفاهية من خلال عامل وسطي يسهم في تقوية المتغيرين انفاً الا وهو الدعم التنظيمي المدرك كون ان أداء الاعمال بالمنظمة المبحوثة تحمل في طياتها طابع روتيني والتي قد لا تتماشي مع التغييرات والانفتاح العالمي الذي ينعكس على نوع وطبيعة المشكلات وفقاً للمتطلبات الايدولوجية والطبيعة الايكولوجية لكل من المنظمة والموظف تجاه تطلعات طالب الخدمة لذا تعد مشكلة البحث هي كيفية تحقيق الأداء من خلال توفير اليات المرونة التي تقود الى التكيف الذي يعد مؤشر على الفهم للمهمة والقرار لتوليد السلوك الذي يقود الى الاداء من خلال توفير تلك الاليات والكيفية في جعلها مدركة للعاملين من خلال تقوية المرونة مما تنعكس على إمكانية الأداء بالاعتماد على الفهم المشترك الذي يعد رفاهية وهي وجه للرضا الوظيفي الذي يعد مؤشراً إمكانية نجاح القرارات الإدارية عبر العاملين التي تنعكس على انطباع طالب الخدمة .

### ثانيا: اهداف البحث

١) يهدف البحث الى إيجاد المرتكزات الأساسية التي تولد الدعم التنظيمي المدرك في المجالات الإنسانية والمكانية للمنظمة المبحوثة .

٢) إيجاد الوسائل التي من شانها تولد فهم لدى العاملين عن الدعم الذي تقدمة المنظمة لعامليها لتادية أدائهم وفق معيار الخطة .

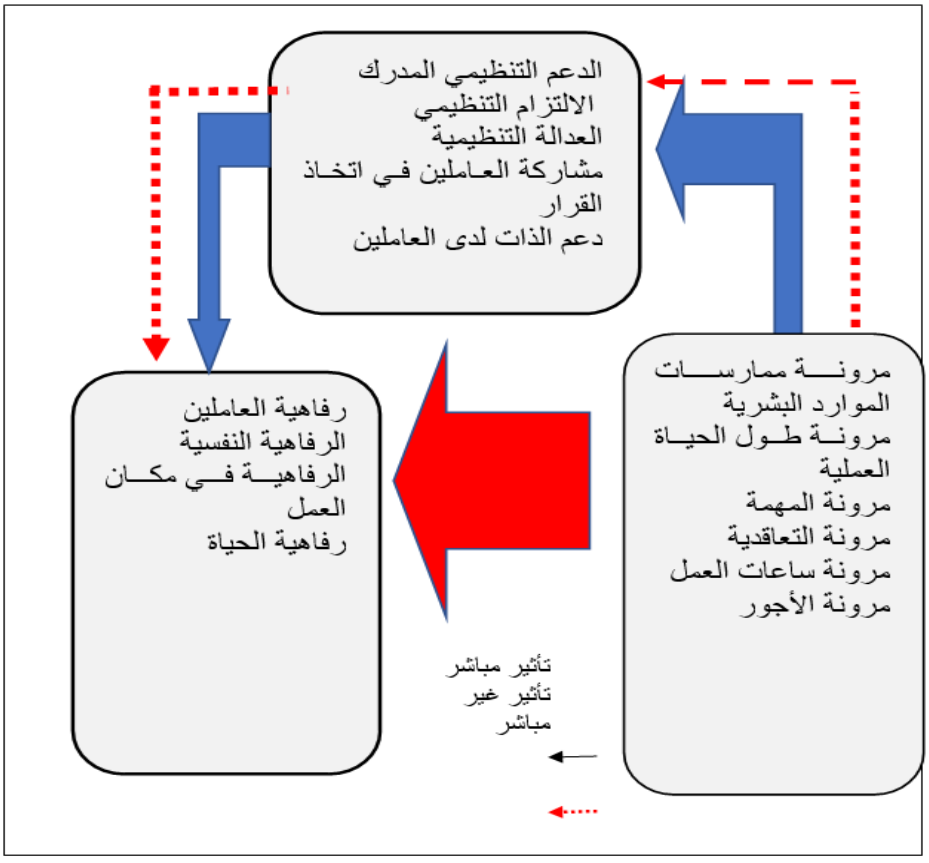
٣) العمل على توطين المرونة في أداء العاملين بديهيا من خلال التأكيد على الدعم الذي يقود التي التشاركية في وضع الخطط والاتفاق على الأداء الذي يعد

أساس لتوليد الرضا من خلال الوصول الى نقطة التعادل لايجاد الرفاهية في مكان العمل .

٤) خلق الرفاهية لدى العملين لما له من تاثير بايولوجي على الأداء الذي يقود الى البقظة الذهنية تجاه العم المقدم من قبل الإدارة الذي ينعكس على التكيف في الأداء على أساس الفهم لتقود في تشكيل المرونة.

## ثالثا: مخطط البحث الفرضي

تم اعداد مخطط فرضي للبحث ليعطي تصورا اولياً عن مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث، وكما موضحة في الشكل (١):




شكل رقم (١) المخطط الفرضي

## رابعا: فرضيات البحث

١) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية مرونة ممارسات الموارد البشرية في رفاهية العاملين.
٢) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية الدعم التنظيمي المدرك في ابعاد رفاهية العاملين.
٣) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة ممارسات الموارد البشرية وابعاد الدعم التنظيمي المدرك.
٤) يوجد تاثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية في رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك.

## خامسا: منهج البحث

اعتمدت المنهج (الوصفي –التحليلي) المبني على استطلاع لآراء افراد العينة حول متغيرات الدراسة كونه منهجا يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره.

## سادسا: حدود الدراسة

١) الحدود المكانية: اختبرت الدراسة بنموذجها الافتراضي في ديوان وزارة التعليم العالي – الدائرة الادارية.
٢) الحدود البشرية: تمثلت بالا فراد العاملين الذين يمثلون الفئة التي يكون انطباعها هو سبب نجاح ا في إدراك الدعم من عدمه ليكون مؤشراً على الشعور بالرفاهية التي تنعكس من خلال مخرجات الأداء لكل فرد واستبعاد القيادات الإدارية كون ان البحث يقييس مقدار نحاح نمط الإدارة المعمول به من خلال الوقوف على إجابات الموظفين.
٣) الحدود الزمانية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين –2024/ 2/ 6 2024/ 6/ 20.

## سابعا: مجتمع وعينة البحث

ولاجل اختبار فرضيات البحث ميدانياً تم توزيع (٢٠٠) استمارة استبيان وكان المسترجع والصالح للتحليل هو١٩٥، والجدول ادناه يوضح تفاصيل العينة للمنظمة المبحوثة وكالاتي:

**جدول (١)**

**السمات الشخصية**

| الجنس | التكرار | النسبة٪ |
|---|---|---|
| ذكر | 110 | 56.4 |
| انثى | 85 | 43.6 |
| المجموع | 195 | 100.0 |
| العمر | التكرار | النسبة٪ |
| 30سنة فأقل | 72 | 36.9 |
| 31 – أقل من ٤١ | 50 | 25.6 |
| 41 – أقل من ٥١ | 43 | 22.1 |
| 51سنة فأكثر | 30 | 15.4 |
| المجموع | 195 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة٪ |
| بكالوريوس | 27 | 13.8 |
| دبلوم عالي | 16 | 8.2 |
| ماجستير | 82 | 42.1 |
| دكتوراه | 70 | 35.9 |
| المجموع | 195 | 100.0 |
| عدد سنوات الخدمة في الوزارة | التكرار | النسبة٪ |

| | | |
|---|---|---|
| أقل من ٦ سنوات | 55 | 28.2 |
| 6 – أقل من ١١ سنة | 80 | 41.0 |
| 11 – أقل من ١٦ سنة | 25 | 12.8 |
| 16 – أقل من ٢١ سنة | 20 | 10.3 |
| 21 سنة فأكثر | 15 | 7.7 |
| المجموع | 195 | 100.0 |
| عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي | التكرار | النسبة٪ |
| أقل من ٥ سنوات | 110 | 56.4 |
| 5 – أقل من ٩ سنوات | 30 | 15.4 |
| 9 – أقل من ١٢ سنة | 25 | 12.8 |
| 15 سنة فأكثر | 30 | 15.4 |
| المجموع | 195 | 100.0 |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

**أولاً: الجنس**: يبين الجدول (١) أن فئة الذكور جاءت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٤ ,٥٦٪) مقابل (٦ ,٤٣٪) لفئة الإناث، الأمر الذي يعكس ارتفاع نسبة الذكور في العينة المبحوثة مقارنة بالإناث.

**ثانياً: العمر**: أن الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٩ ,٣٦٪)، تلتها الفئة (٣١ – أقل من ٤١ سنة) بنسبة (٦ ,٢٥٪)، ثم الفئة (٤١ – أقل من ٥١ سنة) بنسبة (١ ,٢٢٪)، وأخيراً الفئة (٥١ سنة فأكثر) بنسبة (٤ ,١٥٪).

**ثالثاً: المؤهل العلمي**: أن حملة شهادة الماجستير جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة (١, ٤٢٪)، تلاهم حملة الدكتوراه بنسبة (٩, ٣٥٪)، ثم حملة البكالوريوس بنسبة (٨, ١٣٪)، في حين جاءت فئة الدبلوم العالي بنسبة (٢, ٨٪).

**رابعاً: عدد سنوات الخدمة في الوزارة**: أن الفئة (٦ – أقل من ١١ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٠, ٤١٪)، تلتها الفئة (أقل من ٦ سنوات) بنسبة (٢, ٢٨٪)، ثم الفئة (١١ – أقل من ١٦ سنة) بنسبة (٨, ١٢٪)، بعدها الفئة (١٦ – أقل من ٢١ سنة) بنسبة (٣, ١٠٪)، وأخيراً الفئة (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (٧, ٧٪).

**خامساً: عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي**: أن الفئة (أقل من ٥ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٤, ٥٦٪)، تلتها الفئتان (٥ – أقل من ٩ سنوات) و (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٤, ١٥٪) لكل منهما، ثم الفئة (٩ – أقل من ١٢ سنة) بنسبة (٨, ١٢٪)، وهو ما يعكس أن نسبة كبيرة من العاملين حديثو التواجد نسبياً في مواقعهم الحالية.

**ثامناً: مقياس البحث**: بين الجدول رقم (٢) المصادر التي اعتمدها الباحث في إيجاد متغيرات وابعاد متغيرات البحث وكالاتي: اعتمد الباحث على المصادر في ادناه والموضحة في الجدول رقم (٢) التي تتعلق بالاستبانة الخاصة بمتغيرات البحث التي تم التعديل عليها وفق بيئة البحث والمنظمة المبحوثة وكالاتي:

**جدول (٢)**

**مصادر المعتمدة لمتغيرات الدراسة**

| المتغير | المصدر |
|---|---|
| مرونة ممارسات الموارد | (الفتلاوي، ٢٠١٤)/ (طالب، اخرون، ٢٠٢٠) |
| الدعم التنظيمي المدرك | (حمد، ٢٠٢١) |
| تحقيق رفاهية العاملين | (الجبوري، ٢٠٢٢) |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

## «المبحث الثاني»

# الجانب النظري

### أولا: مرونة ممارسات الموارد البشرية

**١) مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية**

يرى (Wright , Snell,1997:13) ان مرونة الموارد البشرية تأتي من ازدواج بين مرونة الموارد اضافة الى مرونة التنسيق لتلك الموارد التي تعكس المدى الذي يختلف فيه ممارسات تلك الموارد عبر المواقع والوحدات باختلاف المهام التي تتضمن اليات التغيير والتكيف ضمن اليات أداء تلك الوحدات، فالمرونة تشير الى القدرة على تغيير السلوك والعادات والنمط لتلبية متطلبات التغير بسرعة في بيئة العمل تشير الى صعوبة المهام لذا تتطلب من الإدارة مشاركة العاملين بأفكارهم التي تأتي من الخبرات والمهارات واليات التعليم والتمكين لتشكل بنية المشاركة من خلال توليد مقدرات الجوهرية لتلك الموارد التي تنعكس على إمكانية مشاركتهم باتخاذ القرار والأداء بسبب تمكنهم من فهم الموقف الذي ينعكس على فهم القرار والية الأداء، فهي الية مبنية على قوة العلاقات والتنظيم الرسمي واللارسمي الذي يشجع التفاعل بين الإدارة والعاملين لتصب في جودة الأداء من جهة التي تكون كنتيجة ادراك الافراد بثقة المنظمة التي تعكس التعويضات التي تؤشر القيمة المضافة على الممارسات لتلك الموارد البشرية قياساً بالمنافسين فهي تناغم بين هندسة الاعمال والعمليات وعملية تخطيط للمسار الوظيفي وبالتالي فهي إشارة على الاستقرار بين الفرد والمنظمة (الباحث).

**٢) ابعاد مرونة ممارسات الموارد البشرية**

أ) **المرونة التعاقدية:** تأتي المرونة التعاقدية من اتحاد جانبين هما (العقد والمرونة) ومقدار تأثير التفاعلات احداهما على الاخر في إمكانية بناء التبادلية التي تؤدي الى الأداء وتستخدم المرونة التعاقدية كأداة للتعامل

مع حالات عدم اليقين لإيجاد القدرة لتوليد الاستجابة الداخلية بسبب حاكمية التغييرات الخارجية بكفاءة ( Haoyang et al.,2018 :P 4)، ويرى (Anjana ,1390 :2012) ان عملية التعاقد تعتمد على أساس التفاوض بين الطرفين الذي يتم من خلاله هيكلة الاتفاقيات بين الطرفين والتي تتطلب ادراك والتزام اداري بين الطرفين وتجنب المساومة خلال فترة التعاقد لما لها من تأثير على الأداء لذا تعد عامل المرونة عامل حاسم من خلال فهم وادراك لعوامل البيئة الطارئة وتأثيرها على التعاقد بين الطرفين، تنطلق المرونة التعاقدية من أساسين هما، المرونة في المحتوى، التي تعتمد على المحتوى المرن المُدمج في بنود العقد الأولية، والثاني المرونة في التنفيذ تعتمد على مرونة العلاقة بين الأطراف المتعاقدة ومدى تأثير المرونة التعاقدية على جودة العلاقات في ظل سمات معاملات مختلفة مثل عدم اليقين البيئي، وعدم اليقين السلوكي ومدى ارتباطها طرديا وعكسيا بالمرونة التعاقدية لكل من المحتوى والتنفيذ Qianxing et al., (2025: 454) ان التعاقد يتطلب فهم الطرفين لمقدار التعقيدات البيئية التي قد تؤثر على بنود الاتفاق للعقد بالمستقبل الذي يتمثل بالفهم والمتمثل بالمرونة اذ ان اغلب الجهات التي يتم التعاقد معها على أساس الخبرة والمهارة تجاه المهام المؤداة من قبلها ففي بعض الأحيان قد يكون الغموض البيئي خارج حسابات كل من المنظمة والجهة المتعاقدة الامر يؤدي اخلال العقد لذا تدخل المرونة عامل تشر الى الفهم لمقدار التأثيرات للتغييرات البيئية على الطرفين مما يولد الرضا وتحسين العلاقات، يتم اللجوء الى العقد في حالات قد لا تتمكن الكوادر البشرية الحالية للمنظمة من الأداء والسيطرة على الوضع لعدم امتلاكها المتطلبات الخاصة بالفاعلية المطلوبة للاداء قياساً بالجهات المتعاقد معها والتي تساعد المنظمة في السيطرة على الوضع المحتمل الذي يتطلب من الأداء الحالي منها

التحول من أداء كفوء الى أداء فاعل لحين الوصول الى وضع الاستقرارالذي يشير الى التحول من وضع الفاعلية الى وضع الكفاءة والسيطرة على الوضع العام فالجهات المتعاقد معها تمتلك كوادر ذات قدرات استثنائية فاعلة لها صفة الحسم بالمواقف الطارئة من جهة وتسهم في اتباع نمط ادائي مبتكر يختلف عن نمط أداء الملاكات التنظيمية ومن جهة ثانية إيجاد اليات التدريب للكوادر الداخلية التابعة لملاكات المنظمة، فهي على الاغلب تكون جهات خارجية ذات قطاع خاص، وفي حالات نادرة يتم التعاقد مع جهات حكومية في أداء المهام المتعسرة وتاتي من باب التعاون بين القطاعات الحكومية الا ان فاعليتها قد تكون محدودة بسبب ان افراد الجهة الحكومية المستعان بهم لايميلون الى إيجاد الأداء الفاعل كون ان المردود المادي والمعنوي لايتساوى مع الجهد المبذول قياسا بأهمية وخطورة المهمة او لايمتلكون المهارات والمعرفة لدى الجهات الخارجية المتعاقد معها (الباحث).

ب) **المرونة الزمانية (المرونة في ساعات العمل)**: اشار (علي، ٢٠٢٥: ٨١) الى ان مرونة ساعات العمل هي عملية انعكاسية لمرونة بيئة العمل والتي تأخذ اشكالاً متعددة منها العمل عن بعد ـ الدوام الجزئي ـ العمل بنظام ساعات العمل المرنة، التي تتيح للعاملين التوازن بين متطلبات العمل وراحة الفرد، وأشار (Giovanni , 2004: 834) الى ان مرونة وقت العمل هي وسيلة لتحسين الحياة العملية والاجتماعية من خلال تقليل قيود العمل واستعادة الأفراد استقلاليتهم في إدارة شؤونهم وظيفياً الا ان العملية قد تواجه تحديات في كيفية موائمة المرونة بين المنظمة التي قد تتخذ مرونة الوقت خدمة لمصالحهم وبين الافراد الذين يستخدمون مرونة الوقت كلاً وحسب اختلاف احتياجاتهم مما يحقق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وأشار(Abd , 2013: 209) تتيح ساعات

العمل المرنة للموظفين التركيز على أدوار متعددة في بيئات العمل التنافسية لما له تأثير إيجابي كبير على دافعية الموظفين تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز ومشاركة الموظفين ومن نتائجها القدرة على تقليل التغيب عن العمل والحد من التوتر، وتحسين معنويات الموظفين وأن ساعات العمل تقيس درجة المرونة والهدف منها تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور فهي خطوة فعالة لزيادة الإنتاجية دون الحاجة إلى زيادة عدد الموظفين، ان مرونة ساعات العمل تعتمد على نوع وطبيعة العمل ومقدار المعرفة بالأداء ومتطلبات الأداء التي قد تنعكس على مقدار الاستقرار بالإداء الوظيفي للمنظمة وبالتالي فهو يعتمد على مقدار تطور البنية الالكترونية للاتصال التي تساعد الفرد على التواصل بالإضافة الى نوع وطبيعة العمل والمنظمة ففي العمل الحكومي تخضع اليات العمل الى احتكار القلة اذ لا تواجه المنظمة أي منافسة لأعمالها الحكومية بسبب سيادية الخدمة التي قد يكون عامل مرونة الوقت له دور في إمكانية قيام الدولة في رفاهية عامليها باستثناء بعض القطاعات الحكومية، اما القطاع الخاص التي تقع ضمن عامل البيئة التنافسية قد يكون اليات العمل تمتد حتى في أوقات الراحة والبيت الا ان المنظمات القطاع الخاص تعوض عامليها بالحافز المادي المجزي للوصول الى نقطة التعادل بين كل من المنظمة وافرادها (الباحث).

ج) **مرونة الأجور**: تتمثل عملية تحديد الأجور بعوامل عديدة منها اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وإدارية وتنظيمية، واخلاقية ...الخ، ولها أنواع عدة منها الاجر الدوري والغير دوري والرسمي واللارسمي والثابت والمتغير... الا ان الأساس الجوهري للأجور مبني على قاعدة جوهرية وهي الية التعاقد بموجب اتفاقية بين الطرفين التي تحدد تلبية احتياجات الطرفين (مريم ولمية، ٢٠٢٤: ٣٠-٣١)، وبالتالي ان مرونة الاجر تاتي

استكمالاً للنقاط الوارد في ابعاد مرونة الموارد البشرية التي تم ذكرها والتي تشير الى الية التفاهم المدرك بين كل من المنظمة والافراد التي تأتي من خلال ادراك التي تاتي من ادراك مرونة التغيير للعقد وتقبل ذلك التغيير بالنسبة للطرفين وكما ذكر بالمنظمات الحكومية وبالأخص بالدولة العراقية يكون الاجر ثابت الا انه في حال قيام شخص بنشاط استثنائي يخصص له مكافئة مادية ومعنوية اما بالقطاع الخاص وبالأخص بالدول الرأسمالية يحدد مرونة الاجرعلى نوع وخطورة طبيعة المهمة وفاعلية المهارة الأداء بالنسبة للإفراد وبالتالي ان مرونة الاجر بدأت من خلال فرديريك تايلورالاجر بالقطعة بتاثيرعاملي الوقت والحركة على الرغم الا ان النظريات الحديثة والية التحول من النمط التقليدي لادارة الموارد البشرية الى النمط الحديث بينت ان إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس إدارة المواهب والمعرفة لدى الافراد بحكم البيئة التنافسية وبالتالي تغير نمط الأجور وأصبحت المنظمة والعاملين على علم بأهمية خطورة المهام والفرد مدرك بأهمية معرفته لادارة تلك المهام والتي ولدت المرونة بالاجور (الباحث).

د) **مرونة طول مدة حياة العمل**: أشار (الفتلاوي، ٢٠١٤ :١٩٢) استناداً الى (Farnham & Horton,, ٢٠٠٠: ١٥) الى هناك تغييرات خلال مدة الحياة الوظيفية التي قد تعد ضمن اليات الأمان الوظيفي ضمن القطاعين العام والخاص التي تقود الى تغييرات في العقد المبرم بين المنظمة والعاملين ومنها التوقفات الوظيفية ومن امثالها الشائعة الاجازة بنصف او بدون راتب او اعارة الموظف الى منظمات سواء باجر او بدون اجر والامر الثاني هو الإحالة على التقاعد بصورة مبكرة دون الوصول الى السن القانوني، فالقطاع الحكومي عادة يعمل على اتباع هذه الالية عندما يكون هناك فائض بالموظفين قياساً بالمهام الموكلة اليهم فضلاً عن ضعف واردات

الدولة لتمويل الرواتب لذا تعمد الدولة على نظام الإحالة على التقاعد بسن مبكر وهذا الامر يكون واضح من خلال القرارات المتبعة من قبل الحكومة العراقية، اما بالقطاع الخاص فان الامر مختلف من خلال اتباع الية تسريح الموظفين في حال تناقص إيراداتها قياسا بالمنافسين (الباحث).

ه) **المرونة الوظيفية**: تأتي المرونة الوظيفية من إمكانية الموظفين التنقل عبر والوظائف بالاعتماد على مهاراتهم وكفاءتهم التي تأتي من خلال أليات التدريب المكثف (Sarantinos , 2007: 4)، وأشار ( Delroy & Carol, 1988: 91) فالمرونة الوظيفية تبين تأثيرات قدرات الأفراد على تكييف السلوك مع المتطلبات والعلاقات الشخصية في نطاق واسع من المواقف ويستند هذا المفهوم إلى معيارين أساسيين مستمدين من مفاهيم سابقة للمرونة هما مجموعة واسعة من السلوكيات وتوظيفها بشكل مناسب لذا يتطلب تقييم المرونة الوظيفية منهجية ملائمة لأنه يقيس نطاق سمات الشخصية، وأشار ( Molleman & Slomp , 2010: 1838) تُركز المفاهيم التقليدية للمرونة الشخصية على عنصرين أساسيين هما نطاق واسع من الاستجابات الشخصية وملاءمة الموقف التي تنعكس على مؤشر المرونة الوظيفية الذي يختلف عن مقاييس المرونة الأخرى الشائعة الاستخدام فهي محصلة مرونة القوى العاملة التي تنعكس على تعدد الوظائف والاستغناء عن العمالة، يشير هذان المفهومان على التوالي إلى عدد المهام المختلفة التي أتقنها العامل وعدد العمال المؤهلين لأداء مهمة محددة ويُؤخذ في الاعتبار عامل ثالث هو كفاءة العامل. فالمرونة الوظيفية هي اتحاد بين هندسة الاعمال والعمليات التي تأتي من فهم الافراد لعمليات التغييرات والأداء المناسب للتغيير الذي يتطلب تغييرات في هيكلية الوظائف التي تتمثل بالنضج للجاهزية الادائية التي تمكن المنظمة من إيجاد الاستراتيجية الادائية والتغييرات التي

تطراً على تلك الاستراتيجية وبالتالي تصبح اليات الرسمية شكلية بسبب ان موضع اتخاذ القرار يكون لصاحب المعرفة بغض النظر عن مكانته وتفهم الإدارة دوره واحساس الفرد بالمسؤولية كونه شريكاً بالاستراتيجية واتخاذ القرار الذي ينعكس على سلم ماسلو للحاجات في تحقيق الفرد لذاته من جهة تقود بالمنظمة في تحقيق رؤيتها من خلال تحقيق افراها لذاتهم (الباحث).

## ثانيا: الدعم التنظيمي المدرك

١) **مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:** أشار (محمد، ضاحي، ٢٠٢٥: ٢٦٣) ان الية الدعم التنظيمي المدرك يأتي من اتحاد ثلاثة نظريات، منها نظرية الدعم التنظيمي التي تشير الى الالتزام المتبادل للعمال والإدارة يأتي من خلال توليد مناخ وظيفي حاضن، ونظرية التبادل الاجتماعي – المنفعة المتبادلة التي تشير ان الأداء يتم وفق المنفعة المتحققة لكلا الطرفين، ونظرية العقد النفسي، بينها (zhou , 2014: 2019) تعد المرتكز السلوكي الذي يمثل البوصلة الأيدلوجية لمحرك الادراك وتوليد القناعات تجاه المسؤولية التي تكون أحادية الاتجاه وتكوين الالتزام الذي يمثل الجانب النفسي للتفاعلات الداخلية وتتولد من خلال المقارنة والتعديل بمدى وفاء الطرفين بالعقد من أجل الوصول إلى حالة توازن في نهاية المطاف وبالتالي يسهم الى خلق قدرات تنظيمية فالفرق بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي الذي هو رديف للدعم التنظيمي المدرك فالعقد النفسي يعكس نظام اعتقاد العاملين بالمسؤولية المتبادلة والالتزام بينهم وبين المنظَّمة فيولد علاقة ثنائية الاتجاه بشأن تحمل المسؤوليات وفي هذه العملية سيقوم العاملون بمقارنة وتعديل مدى وفاء الطرفين بالعقد من أجل الوصول إلى حالة توازن في نهاية المطاف اما الالتزام التنظيمي هو أُحادي الاتجاه أي يعكس فقط العاطفة من الأفراد تجاه المنظَّمة، ويرى ( singh ,

42 :2015) الى ان أساس الدعم التنظيمي المدرك مستند على الية الادراك وبالتالي الادراك مبني على الية الاعتقاد والاعتقاد يأتي من نظرية النفسية التي تستند على نتائج لعمليات نفسية داخلية مثل تفسير الاحداث الغير مفهومة و النظرية الاجتماعية التي تأتي من تأثير المجتمع والثقافة على الفرد لا يتم تعلم الاعتقاد الا من خلال التفاعل مع الاخرين والنظرية المعرفية التي تقود الى التفكير والتحليل والتفسير وهي عبارة عن عوامل لتوليد الاعتقاد والنظرية الدينية او الروحية التي تعتبر ان الاعتقاد هي حقيقة مطلقة اذ يسبق الاعتقاد عوامل مثل التصور والتفسير لتولد الاعتقاد بالقبول او الرفض، فالدعم التنظيمي المدرك هي حالة مزدوجة يأتي من خلال السياسات والإجراءات التي تشكل معايير الأداء ذات حافز ملهم يحاكي تلك المستشعرات الداخلية للإفراد العاملين مؤثرة على اتجاهاتهم الداخلية التي تحكم قناعاتهم المؤدية الى السلوك فهي تخاطب وتتعامل مع البيولوجية البشرية لتولد التفاعل مع المهمة لتشكل الايدولوجية البشرية (الولاء والرضا) التي ينطلق منها الأداء ومقدار تناغمها مع الايكولوجية المنظمية للإدارة (المهام) لتشكل الأداء المطلوب ومكافاة ذلك الأداء على وفق توقعات الطرفين وبالتالي فان الدعم التنظيمي المدرك يأتي كنتيجة لإدراك المنظمة لأهمية أداء العاملين للمهام الموكلة لهم لتشكل الية تشكيل تقافة تنظيمية لبناء المقدرات الجوهرية الذي ينعكس على نوع وطبيعة الأداء الذي ينتقل من الأداء العادي الى الأداء الإبداعي الذي يتجلي تغير في أداء الإدارة من الأداء العادي الى النمط القيادي (الباحث).

**٢) ابعاد الدعم التنظيمي المدرك**

أ) الالتزام التنظيمي: اشار (حمد، ٢٠٢١: ١١٠) هي حالة تعبر عن الرضا استناداً الى استعداد الجانب النفسي الداخلي للفرد لتقبل الوضع والملائمة التي تصدر من خلال وجود سلوكيات والمواقف الإيجابية التي تعنى بها المنظمة والتي يكون لها الصفة التاثيرية على العاملين والتي تتناغم مع

السلوكيات والقيم الأخلاقية للعاملين، فالالتزام التنظيمي يأتي من حالة الرضى ومحددات الرضى لها صفة معيارية تختلف من شخص الى شخص اخر وهذا ما يفسر وجود الصراع الوظيفي بسبب اختلاف مدركات الافراد بشان متطلبات المهمة واختلاف القناعات الافراد تجاه أدائهم قياساً بالاقران وتقبل الإدارة أداء فرد دون الاخر الذي يأتي من اختلاف مدراكات افراد الإدارات العليا تجاه الأداء الأمثل الذي يقود الى الرضى الذي يعزز الالتزام التنظيمي، قد يأتي من جانب الكلفة والمنفعة التي تقود الى نقطة التعادل بين الطرفين (الفرد والمنظمة) وقد يكون الالتزام التزام عاطفي بسبب النمط القيادي التاثيري المتبع من قبل الإدارة فهي يكون التزام وفق المنفعة للطرفين سواء كانت مادية او شعورية او قد لا يوجد للفرد خيار اخر للمفاضلة وبالتالي يكون الالتزام اجبار او استمراري بسبب ادراك الفرد للمقارنة الداخلية بين ارك المنظمة ومحدودية إيجاد بائل وظيفية اخرى (الباحث).

ب) **العدالة التنظيمية**: أشار (جلاب واخرون، ٢٠١٦: ١٤٧) الى ان الدعم التنظيمي المدرك يأتي من خلال نظرية العدالة التي قدمها ( DAMS, 1965) التي اشارت الى ان الافراد يقارنون أنفسهم من زاويتين هما المدخلات التي تتمثل بما يقدمونه للمنظمة والمخرجات والتي تتمثل بما يحصل علية من المنظمة إزاء مدخلاتهم وأشار (شرية وأبو طبيخ، ٢٠٢٢: ٣٥٧) الى ان العدالة التنظيمية هي اعتراف الموظفين بتطبيق المنظمة لمبدأ المساواة في تخصيص الموارد ومنح المكافآت والعقوبات التي تؤدي الى دعم الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة الذي يؤدي الى فعالية المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوكيات العاملين ودوافعهم ومستويات انجازهم، فقد أشار (الاسدي، ٢٠١٤: ٢٠٧) الى ان العدالة التنظيمية

هي احدى ابعاد الدعم القيادي المدرك فهي تشير الى تشكيل ذلك القالب الذهني للإدراك الافراد.

ج) **مشاركة العاملين في اتخاذ القرار**: أشار (Kaner , 2014: 272) ان المشاركة في اتخاذ القرار يتخذ عندما يكون للقرار خطورة في حالة اتخاذه بصورة فردية وبالتالي تتيح المشاركة الى توسيع دائرة فهم القرار ويكون راي المتخذ بشان القرار اكثر حكمة وافضل مشار للعمل وأشار (Shagholi & Sufean,. 2009: 1941) الى ان المشاركة تبرز في دعم كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة فضلاً انها توفر للقادة تلك القرارات السليمة بالاعتماد على الخبرة الجماعية والحكمة لدى موظفيهم، اما (Pereira & Hobart,. 2007: 145) فقد اشارا الى ان المشاركة في اتخاذ القرارات تعد وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وميزة استراتيجية عن طريق ادراج دوائر الجودة (QCS) او إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي من خلالها يمكن الحصول على اعلى جودة للمنتج وخفض التكاليف من خلال السماح للموظفين تقديم اقتراحاتهم التي قد تسهم في تغيير أساليب العمل، تشير المشاركة الى عوامل منها ان الافراد مدركين للقرارات التي يتخذونها إزاء المنظمة فهي استعداد على استخدام المرونة والتكيف والتغيير بالمهام وفقاً للقرارات المتخذة من قبلهم كونهم مدركين متطلبات قراراتهم التي تجعل منهم شريكاً ملتزماً بذات القرار فضلاً فهي عملية اشراك عقول عدة لذات المشكلة فهي اشبه بالحاسب الالكتروني الذي يتخير الحل الأمثل للمشكلة للحصول على معلومة التي تسهم في تقليل الابهام فهي الية لتقدير الذات للموظفين التي يكون سبيل ايجادها عن طريق مسبب الا وهو العمل كون ان العمل يلبي الحاجات النفسية لهم بالمقابل ان المنظمة تنجح عمليا قياساً بالمنافسين فهي الية فهم المشكلة الأداء من عدة زوايا وبالتالي إيجاد الحلول وفق اليات الاستعداد للتحول

للكفاءة او الفاعلية والوصول الى القيمة المضافة على الأداء وايجاد الجودة قياساً بالمنافسين (الباحث).

د) **الدعم الذاتي للعاملين**: أشار (الجبوري، ٢٠٢٢: ٦٢٣) الى ان الالية الذاتية هو ذلك الجانب النفسي الشعوري الداخلي الذي ينعكس على سلوكيات خارجية تحتاج الى عامل يعرف بالحيوية الذاتية التي تأتي من حالات التفاعل الإيجابي من للتعامل الإيجابي والمحرك لدى الفرد الذي يحصل بين الطرفين التي تساعد الفرد على توليد الايمان على المواجهة فهي تأتي من تفاعل عدة عوامل منها اليقظة الذهنية التي تبعث على ادراك المشاركة والاعتمادية. وأشار (Delroy & Carol,. 1988: 89) هناك دافعين رئيسيين يحكمان السلوك الشخصي الدافع الأول هو تقليل القلق: يتصرف الناس بطرق تمنع أو تقلل الألم أو الانزعاج. أما الدافع الثاني فهو تعظيم تقدير الذات. يُقال إن السلوك الشخصي موجه بمحاولات الحفاظ على تقدير الذات أو تحسينه. ومع ذلك، فإن القلق أو التهديد لتقدير الذات يميل إلى استحضار أسلوب الفرد الشخصي السائد. في الأشخاص الذين يعانون من القلق كسمة شخصية، فإن استمرار وجود القلق سيعمل على الحفاظ على أسلوب استجابة جامد، يعد الدعم الذاتي صلب الادراك اذ يستخدم الفرد تقديراته الخاصة بمدى الادراك بالوصول الى ذاته الذي يتحقق من التخطيط ضمن مخيلته التي ترجمت الى توافق نتائجها مع جهوده المبذولة فهي عملية مزدوجة من اتحادعامل الدعم (الخارجي) الذي يلامس عامل الذات (عامل داخلي) فهي اشبه بعملية توليف الترددات بين المرسل والمستقبل ليتولد الادراك الذي يكون له مغزى للطرفين (الفرد والمنظمة) (الباحث).

## ثالثا: رفاهية العاملين

### ١) ابعاد رفاهية العاملين

أ) **رفاهية النفسية**: تشير الرفاهية النفسية إلى الحالة الذاتية للفرد التي تنشأ من تفاعل متبادل بين العوامل البيئية الخارجية والخصائص الداخلية للشخص، ويختلف مستواها باختلاف الأفراد التي تنشأ من اختلاف تاثيرات التنشئة الاجتماعية وعوامل مؤثرة من احداث تتفاعل مما ينعكس على تباين أنماطهم السلوكية داخل بيئة العمل، وتتحدد درجة الرفاهية النفسية بمدى توافر مجموعة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها أسلوب القيادة الفاعلة المتبع من قبل الإدارة العليا المستند على التاثير والدورالذي تلعبه في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الدعم والثقة، إذ تسهم هذه الممارسات في تعزيز انتماء العاملين وتقوية التزامهم التنظيمي، علاوة على ذلك يلعب التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد دورًا محوريًا في تحقيق التوازن النفسي. فعندما يدرك الموظف وجود تناغم بين ما يُطلب منه وما يمتلكه من مهارات يرتفع لديه الشعور بالرضا سواء كان ذلك مدعومًا بحوافز مادية أو معنوية تعمد الى تحقيق الذات، وبما أن السلوك الإنساني يُعد نتاجًا لتفاعل عمليات إدراكية وانفعالية فإن الرفاهية النفسية تتأثر بمجموعة متداخلة من المحددات الخارجية والداخلية تنعكس هذه المحددات على تشكيل الاتجاهات والمعتقدات ومن ثم على السلوك الفردي داخل المنظمة (الباحث).

ب) **رفاهية مكان العمل**: تعتمد الرفاهية في مكان العمل على عامل الإحساس التي تعد عملية والية بيولوجية تعمد على مؤشرات خارجية تتفاعل داخلياً لتوليد السلوك وتاتي من عوامل عدة وتكون تاثيراتها مجتمعة او منفردة وحسب ما ذكر ببعد (الرفاهية النفسية) التي تتناغم مع المتطلبات

الحسية للفرد وقد يكون لها مدلولات عدة منها وجود روابط وعلاقات اجتماعية داخل العمل التي تعد إشارة على نجاح النمط القيادي للإدارة في استثمار ونجاح العلاقات بين الإدارة والعاملين ضمن نطاق العمل الرسمي التي تولد الرضا التي تعد العامل النفسي التي تمكن الفرد في تلائمة مع الثقافة التنظيمية السائدة، وقد تشير إلى توافر العوامل التي تساعد على أداء الأعمال الحرفية باتقان التي تقلل من الإجهاد البدني والصحي فهي إشارة على نجاح المنظمة في تقليل فرص دوران العمل والغياب وتشتت الإنتاجية والمحافظة على الأداء التي تعد إشارة إلى إحساس الفرد بدوره بعملية الإنتاج ونضوج الذات لديه مما يعزز الالتزام التنظيمي التي تقود الى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين لتوليد الاستقلالية التي تقود إلى الالتزام تنظيمي، فالمنظمات تدير الأفراد على أساس المهارة والمعرفة التي يمتلكونها التي تترجم اليى سلوك ادائي الذي يتولد من مجموعة من التفاعلات البيولوجية الداخلية التي تولد القناعة من خلال وصول المنظمة إلى توفير تلك المسلمات التي تتفاعل مع تلك الجانب لتوريد السلوك المطلوب التي تولد منه شعور بالسعادة في مكان العمل التي تعد جزء من رفاهية الحياة (الباحث) .

ج) **رفاهية الحياة:** ان مستوى رفاهية الحياة عادة تختلف من شخص الى وبالتالي فهي تقييم شخصي من قبل الافراد الامر الذي يوغز ذلك الاختلاف في قناعة الفرد بالمستوى المطلوب من الرفاهية لاستقرار الحياة لديه (Demo & paschool, 2016: 36) فهي احدى الوسائل لتقييم جودة الحياة من قبل الافراد والتي تتمثل بحساسية الفرد تجاه المؤشرات الاقتصادية التي تنعكس على مستوى الناتج الإجمالي والصحة النفسية والبدنية (Diener et al., 2003: 190). لذا فهي مزيج بين الحياة الاجتماعية والاسرية والحياة الوظيفية للفرد فكلاهما يؤثر بعضهما

على البعض الاخر بصورة متبادلة كون ان نجاح الفرد بالحياة العملية (الوظيفية) تقود الى الرضا التي تسهم في تحقيق جانبين هما الرفاهية في مكان العمل يقود الى تحقيق الرفاهية النفسية التي تعد كمؤشر على الاستقرار المادي الذي يعد الأساس في انطلاق وانعكاسة على تعاملة مع افراد بيئتة الاجتماعية والاسرية فالاستقرار الوظيفي يعد البادئة في تشكيل الحياة فمن المستحيل ان تستقر حياة الفرد دون وجود العمل لذا فوجود العمل يعد المتغير المستقل الذي يؤثر على نوع وجودة الحياة وايضاً تكون نسبية بسبب نوع وطبيعة الفرد بالتعامل وفق الضغوط وانطباعاته تجاه المواقف وسلوكياته تجاهها التي تاتي من تاثيرات الطبيعة البيولوجية وتاثيرات عوامل التنشئة الاسرية والاجتماعية عليها التي تشكل السلوك (الباحث).

## «المبحث الثالث»

## الجانب العملي

يوضح الجدول (١) ترميز المتغيرات وابعاد البحث:

**الجدول (٣) ترميز المتغيرات وابعاد البحث**

| المتغيرات والابعاد | Variable / Dimension (English) | الرمز | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|
| المرونة التعاقدية | Contractual Flexibility | CF | ٥ |
| مرونة ساعات العمل | Working Time Flexibility | WTF | ٥ |
| المرونة في الأجور | Wage Flexibility | WF | ٥ |
| مرونة طول الحياة العملية | Career Flexibility | CAF | ٥ |
| مرونة المهمة / الوظيفة | Job Flexibility | JF | ٥ |
| مرونة الموارد البشرية | Human Resource Flexibility | HRF | ٢٥ |
| الالتزام التنظيمي | Organizational Commitment | OC | ٥ |
| العدالة التنظيمية | Organizational Justice | OJ | ٥ |
| مشاركة العاملين في اتخاذ القرار | Employee Participation in Decision Making | EPDM | ٥ |
| دعم الذات لدى العاملين | Employee Self-Support | ESS | ٥ |
| الدعم التنظيمي المدرك | Perceived Organizational Support | POS | ١٥ |
| رفاهية الحياة | Life Well-Being | LWB | ٥ |
| الرفاهية في مكان العمل | Workplace Well-Being | WWB | ٥ |
| الرفاهية النفسية | Psychological Well-Being | PWB | ٥ |
| رفاهية العاملين | Employee Well-Being | EWB | ١٥ |

## أولا: الصدق البنائي التكويني

### ١) متغير مرونة الموارد البشرية

يبين الشكل (٢) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مرونة الموارد البشرية، إذ يتكوّن هذا المتغير من خمسة أبعاد أساسية هي (المرونة التعاقدية، مرونة ساعات العمل، المرونة في الأجور، مرونة طول الحياة العملية، مرونة المهمة / الوظيفة)، وبواقع (٢٥) فقرة. ويظهر من خلال الجدول (٤) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن الحدود المعيارية المقبولة، الأمر الذي يعكس ملاءمة النموذج المفترض لبيانات الدراسة، ويؤكد سلامة البناء العاملي للمقياس.

**الجدول (٤)**

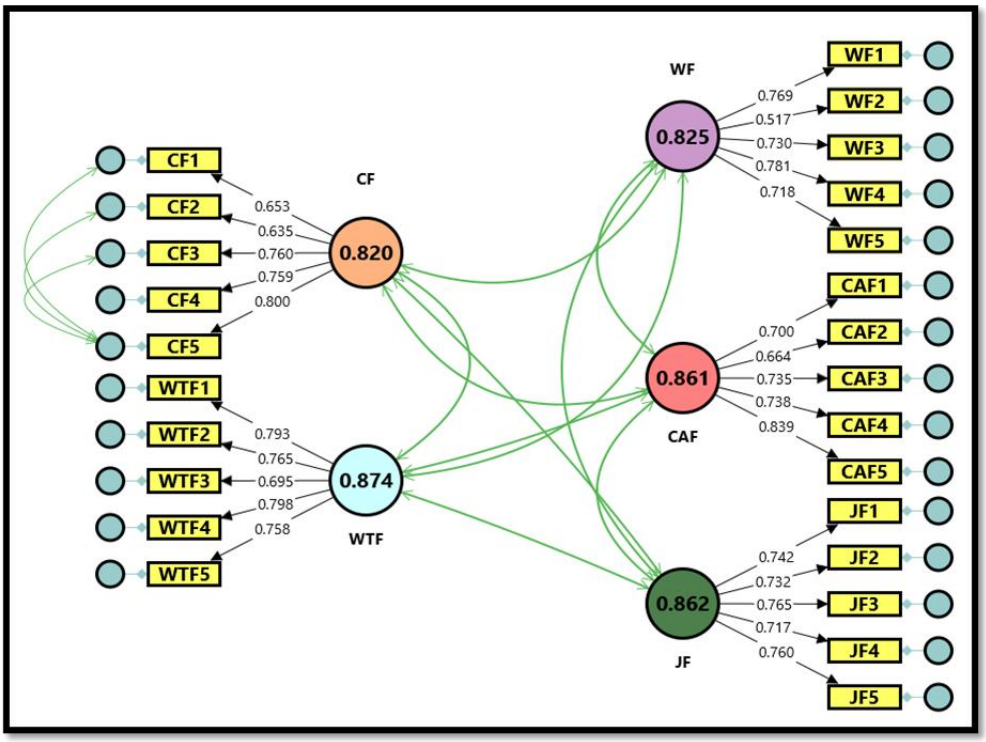
**تقييم جودة متغير مرونة الموارد البشرية**

| أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية | ألفا كرونباخ المعيارية | ألفا كرونباخ غير المعيارية | الثبات المركب (rho_c) | متوسط التباين المستخلص (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| CAF | 0.861 | 0.859 | 0.852 | 0.544 |
| CF | 0.820 | 0.818 | 0.900 | 0.525 |
| JF | 0.862 | 0.860 | 0.860 | 0.553 |
| WF | 0.825 | 0.818 | 0.828 | 0.503 |
| WTF | 0.874 | 0.873 | 0.873 | 0.582 |
| المعيار | ≤0.70 | ≤0.70 | ≤0.70 | ≤0.50 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**الشكل (٢)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مرونة الموارد البشرية**




المصدر: برنامج SMART PLS 4

يتبين من نتائج الجدول (٥) أن جميع الفقرات المرتبطة بأبعاد متغير مرونة الموارد البشرية قد سجلت قيماً لـ (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما جاءت قيم الاحتمالية (P values) أقل من (٠,٠٥)، الأمر الذي يشير إلى معنوية معاملات المسار بين الفقرات وأبعادها الكامنة، ويعكس وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها، مما يؤكد تمتع فقرات المقياس بدرجة جيدة من الصدق البنائي ضمن النموذج المعتمد في الدراسة.

**جدول (٥)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مرونة الموارد البشرية**

| الفقرات | التقديرات | T values | P values |
|---|---|---|---|
| CAF1 <– CAF | 0.700 | | |
| CAF2 <– CAF | 0.664 | 8.885 | 0.000 |
| CAF3 <– CAF | 0.735 | 9.660 | 0.000 |
| CAF4 <– CAF | 0.738 | 9.118 | 0.000 |
| CAF5 <– CAF | 0.839 | 10.288 | 0.000 |
| CF1 <– CF | 0.653 | | |
| CF2 <– CF | 0.635 | 7.619 | 0.000 |
| CF3 <– CF | 0.760 | 8.504 | 0.000 |
| CF4 <– CF | 0.759 | 8.832 | 0.000 |
| CF5 <– CF | 0.800 | 8.464 | 0.000 |
| JF1 <– JF | 0.742 | | |
| JF2 <– JF | 0.732 | 10.099 | 0.000 |
| JF3 <– JF | 0.765 | 10.468 | 0.000 |
| JF4 <– JF | 0.717 | 9.836 | 0.000 |
| JF5 <– JF | 0.760 | 10.523 | 0.000 |
| WF1 <– WF | 0.769 | | |
| WF2 <– WF | 0.517 | 7.025 | 0.000 |
| WF3 <– WF | 0.730 | 10.364 | 0.000 |
| WF4 <– WF | 0.781 | 11.159 | 0.000 |
| WF5 <– WF | 0.718 | 9.870 | 0.000 |
| WTF1 <– WTF | 0.793 | | |
| WTF2 <– WTF | 0.765 | 11.626 | 0.000 |
| WTF3 <– WTF | 0.695 | 10.336 | 0.000 |
| WTF4 <– WTF | 0.798 | 12.160 | 0.000 |
| WTF5 <– WTF | 0.758 | 11.536 | 0.000 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**٢) مقياس متغير الدعم التنظيمي المدرك**

يبين الشكل (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم التنظيمي المدرك، والذي يتكوّن من أربعة أبعاد أساسية هي (العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، دعم الذات لدى العاملين)، وبواقع (٢٠) فقرة. ويظهر من خلال الجدول (٦) أن مؤشرات جودة القياس جاءت ضمن الحدود المعيارية المقبولة، مما يعكس ملاءمة النموذج العاملي المفترض لبيانات الدراسة ويؤكد سلامة البناء المفاهيمي للمقياس.

**الجدول (٦)**

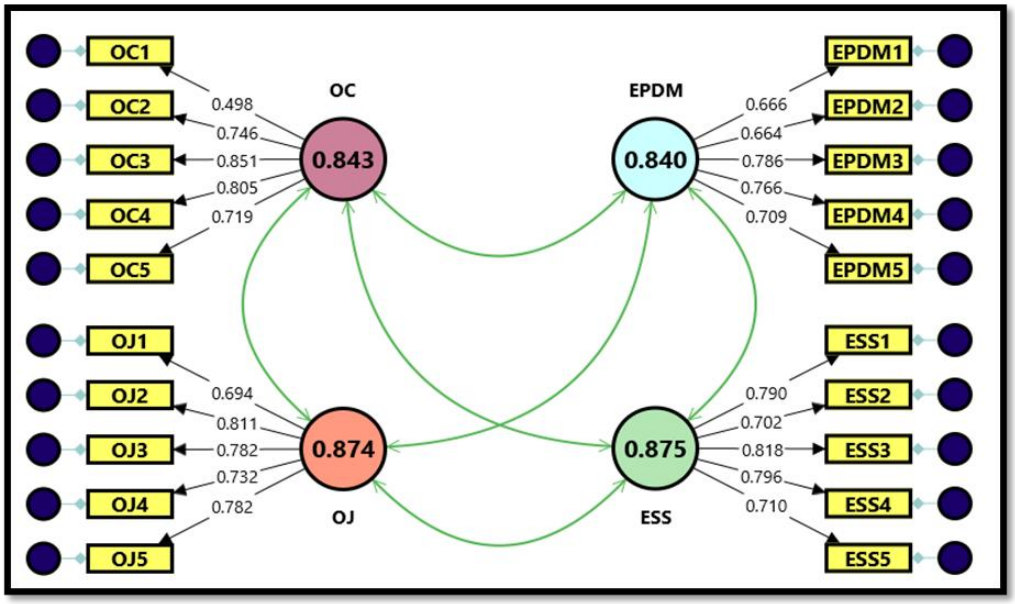
**تقييم جودة متغير الدعم التنظيمي المدرك**

| أبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك | ألفا كرونباخ المعيارية | ألفا كرونباخ غير المعيارية | الثبات المركب (rho_c) | متوسط التباين المستخلص (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| EPDM | 0.840 | 0.838 | 0.841 | 0.519 |
| ESS | 0.875 | 0.874 | 0.873 | 0.585 |
| OC | 0.843 | 0.841 | 0.854 | 0.539 |
| OJ | 0.874 | 0.873 | 0.875 | 0.580 |
| المعيار | ≥0.70 | ≥0.70 | ≥0.70 | ≥0.50 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**الشكل (٣)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك**




المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن معاملات التحميل العاملي لفقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك قد جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، إذ سجلت قيم (T) المحسوبة مستويات أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما أظهرت جميع قيم الاحتمالية (P values) مستويات أقل من (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على دلالة معاملات المسار بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها، ويعكس اتساق الفقرات مع البناء المفاهيمي للمتغير، بما يؤكد ملاءمة النموذج المعتمد في قياس متغير الدعم التنظيمي المدرك.

**جدول (٧)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك**

| الفقرات | التقديرات | T values | P values |
|---|---|---|---|
| EPDM1 <- EPDM | 0.666 | | |
| EPDM2 <- EPDM | 0.664 | 7.999 | 0.000 |
| EPDM3 <- EPDM | 0.786 | 8.933 | 0.000 |
| EPDM4 <- EPDM | 0.766 | 9.110 | 0.000 |
| EPDM5 <- EPDM | 0.709 | 8.401 | 0.000 |
| ESS1 <- ESS | 0.790 | | |
| ESS2 <- ESS | 0.702 | 9.737 | 0.000 |
| ESS3 <- ESS | 0.818 | 11.923 | 0.000 |
| ESS4 <- ESS | 0.796 | 11.606 | 0.000 |
| ESS5 <- ESS | 0.710 | 9.833 | 0.000 |
| OC1 <- OC | 0.498 | | |
| OC2 <- OC | 0.746 | 6.826 | 0.000 |
| OC3 <- OC | 0.851 | 6.995 | 0.000 |
| OC4 <- OC | 0.805 | 6.947 | 0.000 |
| OC5 <- OC | 0.719 | 6.584 | 0.000 |
| OJ1 <- OJ | 0.694 | | |
| OJ2 <- OJ | 0.811 | 10.410 | 0.000 |
| OJ3 <- OJ | 0.782 | 9.927 | 0.000 |
| OJ4 <- OJ | 0.732 | 9.602 | 0.000 |
| OJ5 <- OJ | 0.782 | 10.266 | 0.000 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**٣) متغير رفاهية العاملين**

يبين الشكل (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رفاهية العاملين، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي (رفاهية الحياة، الرفاهية في مكان العمل، الرفاهية النفسية) وبواقع (١٥) فقرة. ويتضح من نتائج الجدول (٨) أن مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالنموذج جاءت ضمن الحدود المعيارية المقبولة في دراسات النمذجة بالمعادلات البنائية، الأمر الذي يعكس ملاءمة النموذج العاملي المفترض لبيانات الدراسة، ويؤكد اتساق الفقرات مع الأبعاد التي تقيسها، بما يعزز سلامة البناء المفاهيمي لمتغير رفاهية العاملين.

**الجدول (٨)**

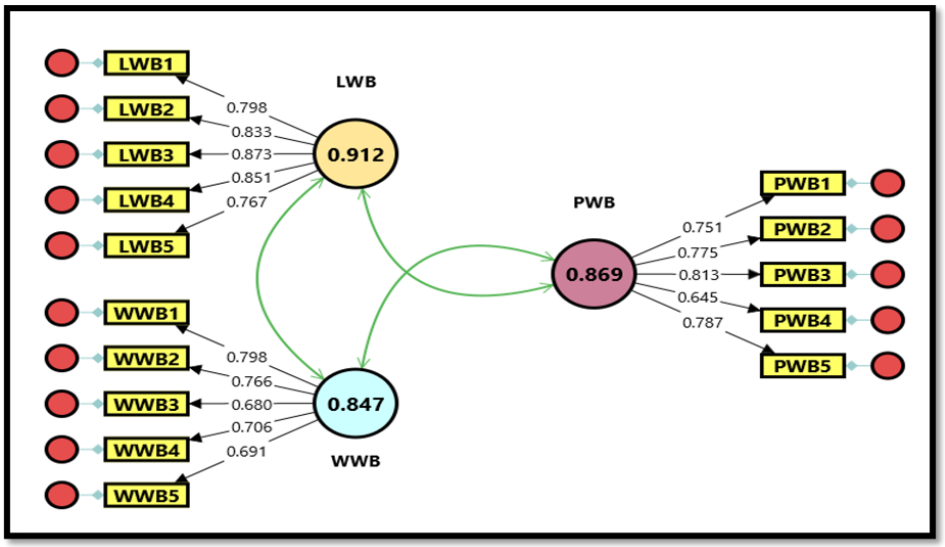
**تقييم جودة متغير رفاهية العاملين**

| أبعاد متغير رفاهية العاملين | ألفا كرونباخ المعيارية | ألفا كرونباخ غير المعيارية | الثبات المركب (rho_c) | متوسط التباين المستخلص(AVE) |
|---|---|---|---|---|
| LWB | 0.912 | 0.910 | 0.913 | 0.681 |
| PWB | 0.869 | 0.868 | 0.870 | 0.572 |
| WWB | 0.847 | 0.846 | 0.850 | 0.532 |
| المعيار | ≤0.70 | ≤0.70 | ≤0.70 | ≤0.50 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**الشكل (٤)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رفاهية العاملين**




المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

كما يتبين من نتائج الجدول (٩) أن معاملات التحميل العاملي لفقرات متغير رفاهية العاملين جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، اذ جاءت قيم (T) المحسوبة لجميع المسارات أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في حين سجلت قيم الاحتمالية (P values) مستويات أقل من (٠,٠٥)، الأمر الذي يعكس معنوية العلاقات وصحة النموذج.

**جدول (٩)**

**التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رفاهية العاملين**

| الفقرات | التقديرات | T values | P values |
|---|---|---|---|
| LWB1 <- LWB | 0.798 | | |
| LWB2 <- LWB | 0.833 | 13.410 | 0.000 |
| LWB3 <- LWB | 0.873 | 13.999 | 0.000 |
| LWB4 <- LWB | 0.851 | 13.435 | 0.000 |
| LWB5 <- LWB | 0.767 | 11.643 | 0.000 |
| PWB1 <- PWB | 0.751 | | |
| PWB2 <- PWB | 0.775 | 11.114 | 0.000 |
| PWB3 <- PWB | 0.813 | 11.439 | 0.000 |
| PWB4 <- PWB | 0.645 | 8.857 | 0.000 |
| PWB5 <- PWB | 0.787 | 10.739 | 0.000 |
| WWB1 <- WWB | 0.798 | | |
| WWB2 <- WWB | 0.766 | 11.316 | 0.000 |
| WWB3 <- WWB | 0.680 | 9.842 | 0.000 |
| WWB4 <- WWB | 0.706 | 9.684 | 0.000 |
| WWB5 <- WWB | 0.691 | 9.505 | 0.000 |

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

## ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

### ١) متغير مرونة الموارد البشرية

يبين الجدول (١٠) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير مرونة الموارد البشرية، إذ يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد جاءت ضمن مستوى تقييم (جيد)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لتوافر مستويات مناسبة من ممارسات مرونة الموارد البشرية في المنظمة، حققت العبارة الخاصة ببعد المرونة التعاقدية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧١) وانحراف معياري (٠,٧٥٤) ومعامل اختلاف (٢٠,٠٪)، الأمر الذي يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول توافر هذا البعد بدرجة جيدة، بما يعكس قدرة المنظمة على الاستفادة من أنماط التعاقد المختلفة لتعزيز كفاءة الأداء، جاء بعد مرونة المهمة / الوظيفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٠١) وانحراف معياري (٠,٧٦١) ومعامل اختلاف (٢٠,٠٪)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لوجود درجة مناسبة من المرونة في توزيع المهام والقدرة على الانتقال بين الوظائف بما يدعم تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، أتت المرونة في الأجور في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٣١) وانحراف معياري (٠,٧٧٤) ومعامل اختلاف (٢٠,٢٪)، مما يشير إلى أن نظام الأجور في المنظمة يتسم بدرجة مقبولة من المرونة في الاستجابة للمهارات والأداء والظروف المختلفة.

في حين جاءت مرونة طول الحياة العملية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧١٦) وانحراف معياري (٠,٨٣٩) ومعامل اختلاف (٢٢,٦٪)، الأمر الذي يعكس وجود مستوى جيد من المرونة المرتبطة بالمسار الوظيفي وإدارة الحياة العملية للعاملين، أما بعد مرونة ساعات العمل فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧١٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٧) ومعامل اختلاف (٢٣,٤٪)، وهو ما يشير إلى أن المنظمة توفر درجة جيدة من المرونة في تنظيم أوقات العمل، وإن كانت بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير مرونة

الموارد البشرية (٣,٧٦٦) بانحراف معياري (٠,٧٠٨) ومعامل اختلاف (١٨,٨٪)، وجاء في المرتبة الثالثة بين متغيرات الدراسة وباتجاه إجابة (جيد)، الأمر الذي يعكس وجود مستوى مناسب من تطبيق ممارسات مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بما يسهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة.

**٢) متغير الدعم التنظيمي المدرك**

يبين الجدول (١٠) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك، إذ يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد جاءت ضمن مستوى تقييم (جيد)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود مستويات مناسبة من الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للعاملين، حققت العبارة الخاصة ببعد دعم الذات لدى العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤٠) وانحراف معياري (٠,٧٣١) ومعامل اختلاف (١٨,٦٪)، الأمر الذي يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول توافر هذا البعد بدرجة جيدة، بما يعكس اهتمام المنظمة بتقدير جهود العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وإتاحة الفرص لتطوير قدراتهم المهنية، جاء بعد العدالة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٣٩) وانحراف معياري (٠,٧٦٤) ومعامل اختلاف (١٩,٩٪)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لوجود درجة مناسبة من العدالة في الإجراءات والقرارات الإدارية وتوزيع الحوافز داخل المنظمة، أتت الالتزام التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٥٩) وانحراف معياري (٠,٨١٩) ومعامل اختلاف (٢١,٨٪)، مما يشير إلى شعور العاملين بدرجة جيدة من الانتماء والارتباط بالمنظمة والاستعداد لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها.

في حين جاءت مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٢٧) وانحراف معياري (٠,٨٣٧) ومعامل اختلاف (٢٣,١٪)، الأمر الذي يعكس وجود مستوى جيد من مشاركة العاملين في القرارات المرتبطة بأعمالهم، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد كون ان القرارات التشاورية والمشاركة تتم

من قبل العاملين مع المدراء المباشرين ويقوم هوؤلاء المدراء بنقل الفكرة الى الإدارات العليا الذي على اثره يتوج العاملون بكتب الشكر والتقدير والمكافاة المالية التي تنعكس دعم الذات وبقية الابعاد الاخرى، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك (٣,٧٩١) بانحراف معياري (٠,٥٦٧) ومعامل اختلاف (١٥,٠٪)، وجاء في المرتبة الأولى بين متغيرات الدراسة وباتجاه إجابة (جيد)، الأمر الذي يدل على أن المنظمة المبحوثة توفر مستوى جيداً من الدعم التنظيمي للعاملين، بما يسهم في تعزيز شعورهم بالاهتمام والتقدير داخل بيئة العمل.

**٣) متغير رفاهية العاملين**

يبين الجدول (١٠) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير رفاهية العاملين، إذ يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد جاءت ضمن مستوى تقييم (جيد)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لتوافر مستوى مناسب من رفاهية العاملين في المنظمة المبحوثة، حققت العبارة الخاصة ببعد الرفاهية النفسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٢١) ومعامل اختلاف (١٨,٦٪)، الأمر الذي يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد، ويعود السبب كون ان الية اجراء اللجات التدقيقية والتحقيقية التي تتشكل من قبل الموظفين تجاة القضايا المرفوعة الى الوزارة أعطت انطباع في كسر الروتين الرسمي والرتابة الرسمية وشجعت على نمو العلاقات الاجتماعية ضمن العمل الرسمي بحكم متطلبات اللجنة والوصول الى موقع مما ولد تعارف مكتسب بين أبناء الوزارة ودوائرها مما يعكس شعور العاملين بدرجة جيدة من الثقة بالنفس والتوجه الإيجابي نحو العمل والحياة فضلاً ان الية أداء الاعمال تمر بسلسلة من الموظفين مما يساعد على تقوية التماس والتعاون الإيجابي بين الموظفين، بما يسهم في تعزيز قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل، جاء بعد الرفاهية في مكان العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٠٤) ومعامل اختلاف (١٩,٧٪)، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من

الرضا الوظيفي والشعور بالراحة أثناء أداء العمل، فضلاً عن إحساس العاملين بقيمة ما يحققونه من إنجازات وخبرات في بيئة العمل فضلاً عن تاثيرات البعد الأول علية ونسبيتها بين موظف واخر، كما أتت رفاهية الحياة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٦٩) ومعامل اختلاف (٢٤,٠٪)، الأمر الذي يشير إلى وجود مستوى جيد من الرضا العام عن الحياة لدى العاملين، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى وكما بينا بالجانب النظري كون ان الرضا عن الحياة وجودة المعيشة هي نسبية من فرد الى فرد اخر، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير رفاهية العاملين (٣,٦٩٦) بانحراف معياري (٠,٦٨٨) ومعامل اختلاف (١٨,٦٪)، وجاء في المرتبة الثانية بين متغيرات الدراسة وباتجاه إجابة (جيد)، الأمر الذي يدل على تمتع العاملين بمستوى جيد من الرفاهية في الجوانب الحياتية والوظيفية والنفسية داخل المنظمة المبحوثة.

## جدول (١٠)

## يوضح المؤشرات الوصفية لمتغيرات البحث

| ابعاد متغيرات البحث | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الابعاد والمتغيرات | اتجاه الاجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| المرونة التعاقدية | 3.771 | 0.754 | 20.0 | ١ | جيد |
| مرونة ساعات العمل | 3.713 | 0.867 | 23.4 | ٥ | جيد |
| المرونة في الأجور | 3.831 | 0.774 | 20.2 | ٣ | جيد |
| مرونة طول الحياة العملية | 3.716 | 0.839 | 22.6 | ٤ | جيد |
| مرونة المهمة / الوظيفة | 3.801 | 0.761 | 20.0 | ٢ | جيد |
| مرونة الموارد البشرية | 3.766 | 0.708 | 18.8 | الثالث | جيد |
| الالتزام التنظيمي | 3.759 | 0.819 | 21.8 | ٤ | جيد |
| العدالة التنظيمية | 3.839 | 0.764 | 19.9 | ٣ | جيد |
| مشاركة العاملين في اتخاذ القرار | 3.627 | 0.837 | 23.1 | ٥ | جيد |
| دعم الذات لدى العاملين | 3.940 | 0.731 | 18.6 | ٢ | جيد |
| الدعم التنظيمي المدرك | 3.791 | 0.567 | 15.0 | الاول | جيد |
| رفاهية الحياة | 3.624 | 0.869 | 24.0 | ٣ | جيد |
| الرفاهية في مكان العمل | 3.580 | 0.704 | 19.7 | ٢ | جيد |
| الرفاهية النفسية | 3.884 | 0.721 | 18.6 | ١ | جيد |
| رفاهية العاملين | 3.696 | 0.688 | 18.6 | الثاني | جيد |

المصدر: برنامج SPSS V.28

## ثالثا: اختبار فرضيات البحث

### ١) اختبار فرضيات التاثير المباشر

أ) فرضية البحث (الرئيسية الاولى)

التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين)

يتبين من نتائج الجدول (١١) والشكل (٥) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية ورفاهية العاملين بلغت (٢٩٤,٠٢٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٧٧٧) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مرونة الموارد البشرية ورفاهية العاملين، بما يعكس أن الممارسات المرتبطة بمرونة التوظيف وساعات العمل والأجور والمهام الوظيفية تسهم في تعزيز مستويات رفاهية العاملين داخل المنظمة، أما قيمة معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (٠,٦٠٤)، وهو ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٦٠,٤٪) من التباين الحاصل في رفاهية العاملين، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة (٣٩,٦٪) إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (١٧,١٤٧) جاءت أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يؤكد معنوية التأثير المباشر لمرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين، وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (٠,٧٥٤) إلى أن أي زيادة في مرونة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين بمقدار (٧٥,٤٪)، وهو ما يعكس الدور المهم الذي تؤديه ممارسات مرونة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الجوانب النفسية

والوظيفية للعاملين، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين.

**جدول (١١)**

**المؤشرات الإحصائية للتاثير بين مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين**

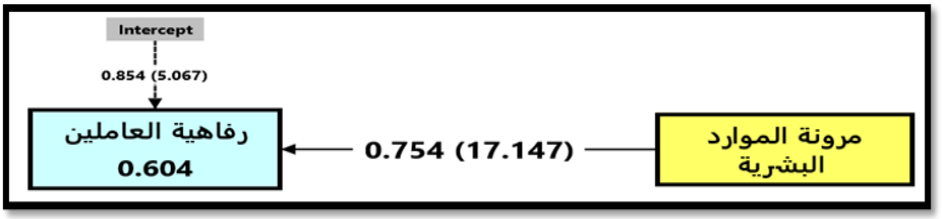
| المتغير المعتمد | مرونة الموارد البشرية | | (t) | (R) | ($R^2$) | Adj ($R^2$) | (F) | Sig | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رفاهية العاملين | 0.854 | (α) | 5.067 | 0.777 | 0.604 | 0.602 | ٢٩٤,٠٢٨ | ٠,٠٠٠ | قبول الفرضية البديله |
| | 0.754 | (β) | 17.147 | | | | | | |

قيمة (F) الجدولية = ٣,٩٤ / قيمة (t) الجدولية =١,٩٨٤ / N =١٩٥

المصدر: برنامج SPSS V.28

**شكل (٥)**

**التاثير بين مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين**




المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ب) فرضية البحث (الرئيسية الثانية)

التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وابعاده في رفاهية العاملين)

يتبين من نتائج الجدول (١٢) والشكل (٦) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ورفاهية العاملين بلغت (٣٨٥,٥٠٢)، وهي أكبر من قيمة (F)الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على

معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٨١٦) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الدعم التنظيمي المدرك ورفاهية العاملين، وهو ما يعكس أن إدراك العاملين لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة، من خلال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ودعم الذات لدى العاملين، يسهم في تعزيز مستويات رفاهية العاملين داخل المنظمة، أما قيمة معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (٠,٦٦٦)، وهو ما يعني أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ما نسبته (٦٦,٦٪) من التباين الحاصل في رفاهية العاملين، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة (٣٣,٤٪) إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (١٩,٦٣٤) جاءت أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يؤكد معنوية التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك في رفاهية العاملين، وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (٠,٩٩٠) إلى أن أي زيادة في مستوى الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين بنسبة (٩٩٪)، مما يدل على الدور المهم الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الشعور بالرضا والراحة النفسية وتحقيق التوازن الوظيفي لدى العاملين، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المدرك في رفاهية العاملين.

**جدول (١٢)**

**المؤشرات الإحصائية للتاثير بين الدعم التنظيمي المدرك في رفاهية العاملين**

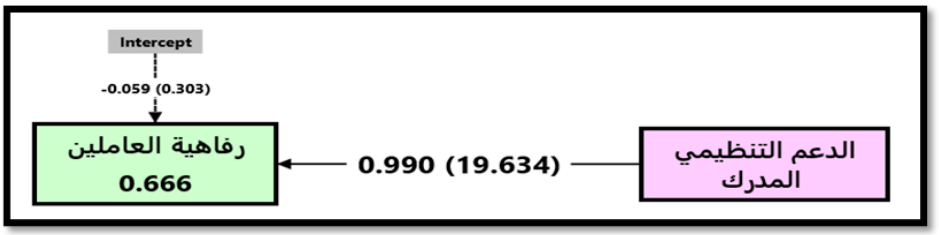
| المتغير المعتمد | الدعم التنظيمي المدرك | | (t) | (R) | ($R^2$) | Adj ($R^2$) | (F) | Sig | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رفاهية العاملين | (α) | -0.059 | -0.303 | 0.816 | 0.666 | 0.665 | ٣٨٥,٥٠٢ | ٠,٠٠٠ | قبول الفرضية البديله |
| | (β) | 0.99 | 19.634 | | | | | | |

قيمة (F) الجدولية = ٣,٩٤ / قيمة (t) الجدولية =١,٩٨٤ / N =١٩٥

المصدر: برنامج SPSS V.28

**شكل (٦)**

**التاثير بين الدعم التنظيمي المدرك في رفاهية العاملين**




المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ج) فرضية البحث (الرئيسية الثالثه)

التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بينمرونة الموارد البشرية وابعاده في الدعم التنظيمي المدرك).

يتبين من نتائج الجدول (١٣) والشكل (٧) أن قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك بلغت (٢٧٨,١٠٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (٠,٧٦٨) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مرونة الموارد

البشرية والدعم التنظيمي المدرك، وهو ما يعكس أن الممارسات المرتبطة بمرونة الموارد البشرية تسهم في تعزيز إدراك العاملين لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة، أما قيمة معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (٠,٥٩٠)، وهو ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٥٩,٠٪) من التباين الحاصل في الدعم التنظيمي المدرك، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة (٤١,٠٪) إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (β) والبالغة (١٦,٦٧٧) جاءت أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يؤكد معنوية التأثير المباشر لمرونة الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك، وتشير قيمة معامل الانحدار (β) البالغة (٠,٦١٥) إلى أن أي زيادة في مرونة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الدعم التنظيمي المدرك بمقدار (٦١,٥٪)، وهو ما يعكس الدور المهم لممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز شعور العاملين بالدعم والاهتمام داخل المنظمة، وبناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك.

**جدول (١٣)**

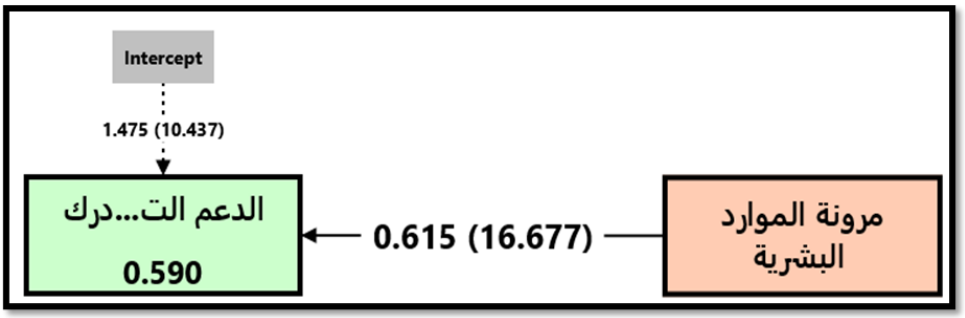
**المؤشرات الإحصائية للتاثير بين مرونة الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك**

| المتغير الوسيط | مرونة الموارد البشرية | | (t) | (R) | ($R^2$) | Adj ($R^2$) | (F) | Sig | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدعم التنظيمي المدرك | (α) | 1.475 | 10.437 | 0.768 | 0.590 | 0.588 | ٢٧٨,١٠٨ | ٠,٠٠٠ | قبول الفرضية البديله |
| | (β) | 0.615 | 16.677 | | | | | | |
| قيمة (F) الجدولية = ٣,٩٤ / قيمة (t) الجدولية = ١,٩٨٤ / N =١٩٥ | | | | | | | | | |

المصدر: برنامج SPSS V.28

**شكل (٧)**

**التاثير بين مرونة الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك**




المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

**٢) اختبار فرضيات الوسيط**

اختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو معنوية بين مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط الدعم التنظيمي المدرك)

يتضح من الجدول (١٤) و الشكل (٨) والشكل (٩)

- بلغت قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك (١٦,٧٢٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يدل على وجود تأثير ذي دلالة معنوية، ويعكس أن الممارسات المرتبطة بالمرونة التعاقدية ومرونة ساعات العمل والمرونة في الأجور ومرونة طول الحياة العملية ومرونة المهمة تسهم في تعزيز إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة.
- كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ورفاهية العاملين (٩,٠٣٩) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على وجود تأثير ذي دلالة معنوية، وهو

ما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ودعم الذات لدى العاملين تمثل عوامل مهمة في تعزيز مستويات رفاهية العاملين داخل المنظمة.

- كما أظهرت النتائج أن قيمة التأثير غير المباشر لمرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين من خلال الدعم التنظيمي المدرك بلغت (٠,٣٩٩) وهي قيمة معنوية إحصائياً، في حين بلغت قيمة التأثير المباشر لمرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين (٠,٣٥٥) وبقيمة (t = 6.173) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يدل على استمرار التأثير المباشر للمتغير المستقل حتى بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج، وبناءً على ذلك يتضح أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ورفاهية العاملين، إذ يسهم في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين دون أن يلغي التأثير المباشر لها، وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك.

**جدول (١٤)**

**التأثير المباشر وغير المباشر بين مرونة الموارد البشرية ورفاهية العاملين بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك**

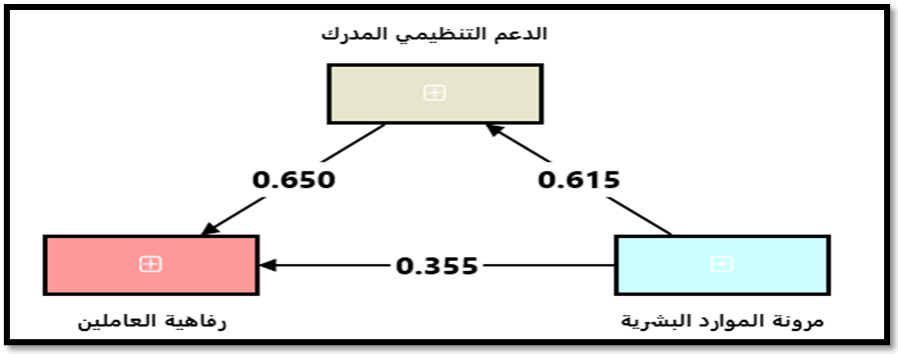
| متغيرات البحث | | | التأثير غير مباشر | التأثير مباشر | S.E | T | P | نوع الوساطة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدعم التنظيمي المدرك | <-- | مرونة الموارد البشرية | --- | ٠.615 | ٠.037 | 16.720 | 0.000 | وساطة جزئية |
| رفاهية العاملين | <-- | مرونة الموارد البشرية | 0.399 | ٠.355 | ٠.058 | 6.173 | 0.000 | |
| رفاهية العاملين | <-- | الدعم التنظيمي المدرك | --- | ٠.650 | ٠.072 | 9.039 | 0.000 | |

المصدر: برنامج SMART PLS 4

شكل (٩)

قيم التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية

و رفاهية العاملين بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك

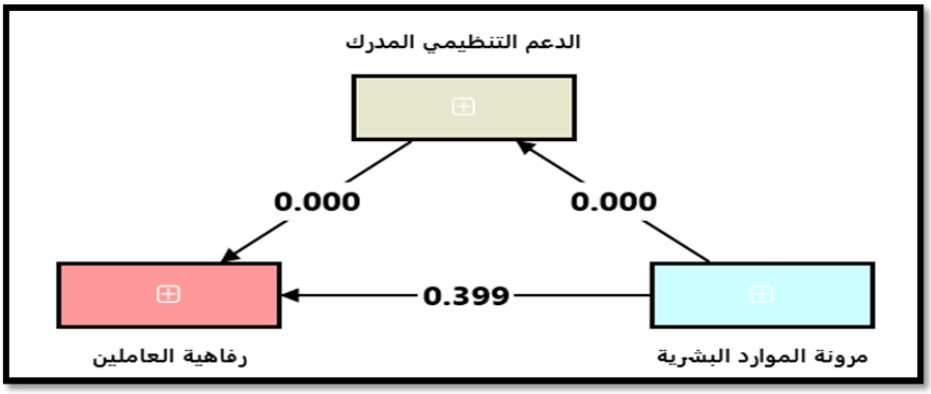



المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

شكل (٨)

قيم التأثير بين مرونة الموارد البشرية

و رفاهية العاملين بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك




المصدر: برنامج SMART PLS 4

للتحقق من ان الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك) له تأثير للعلاقة بين (مرونة الموارد البشرية و رفاهية العاملين) سيتم اختبارها باستخدام اختبار Soble وكما هو واضح في الشكل (١٠) اذ يظهر من خلال قيمة اختبار p-value انها اصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) ويظهر أيضا من قيمة اختبار Soble البالغة (٧,٩٥١) انها اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) وبالتالي هذا يؤكد ان المتغير الوسيط والمتمثل بـ الدعم التنظيمي المدرك له تأثير في العلاقة بين (مرونة الموارد البشرية و رفاهية العاملين) .

**شكل (١٠)**

**اختبار Soble بالاعتماد على قيم اختبار T**

| Input: | | Test statistic: | p-value: |
|---|---|---|---|
| $t_a$ 16.720 | Sobel test: | 7.95143597 | 0 |
| $t_b$ 9.039 | Aroian test: | 7.94045368 | 0 |
| | Goodman test: | 7.96246395 | 0 |
| | Reset all | Calculate | |

# «المبحث الرابع»

# الاستنتاجات والتوصيات

## أولا: الاستنتاجات

١) أظهرت النتائج أن ممارسات مرونة الموارد البشرية في المنظمة جاءت بمستوى جيد، الأمر الذي يعكس تبني المنظمة لسياسات عمل مرنة تشمل المرونة التعاقدية ومرونة ساعات العمل والمرونة في الأجور ومرونة طول الحياة العملية ومرونة المهام الوظيفية.

٢) تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل، إذ يعكس إدراك العاملين لاهتمام المنظمة بتقدير جهودهم وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحقيق العدالة التنظيمية.

٣) أظهرت النتائج أن رفاهية العاملين تحققت بمستوى جيد، ولاسيما في بعد الرفاهية النفسية، مما يعكس وجود حالة إيجابية من الرضا والشعور بالراحة لدى العاملين في المنظمة.

٤) كشفت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تسهم في تعزيز رفاهية العاملين، الأمر الذي يدل على أن تبني سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الشعور بالرضا لدى العاملين.

٥) بينت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تعزز إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن تطبيق سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم.

٦) أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي دوراً مهماً في تعزيز رفاهية العاملين، إذ يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي لدى العاملين.

٧) أكدت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ورفاهية العاملين، مما يعني أن تأثير مرونة الموارد البشرية في رفاهية العاملين يتعزز من خلال إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة.

## ثانيا: التوصيات

١) ضرورة تعزيز ممارسات مرونة الموارد البشرية في المنظمة من خلال تطوير سياسات العمل المرن وتوسيع فرص التنقل الوظيفي بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة.
٢) العمل على تطوير أنظمة الأجور والحوافز بما يعزز العدالة التنظيمية ويشجع العاملين على تحسين مستويات أدائهم.
٣) تعزيز الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتوفير بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل.
٤) الاهتمام بتطوير البرامج التنظيمية الداعمة لرفاهية العاملين بما يسهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين.
٥) تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب إدارية داعمة للعاملين تعزز التواصل التنظيمي وتوفر الدعم المعنوي والمادي للعاملين.
٦) الاستثمار في تطوير مهارات العاملين وبرامج التدريب المستمر بما يسهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
٧) العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم المبادرة والابتكار لدى العاملين بما يسهم في تعزيز مستويات رفاهية العاملين وتحسين الأداء التنظيمي.

## المصادر

### أولا: المصادر العربية


١) **الاسدي، أفنان** عبد علي. (٢٠١٤). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلة (١٠)، العدد (٣١).

٢) بشكور مريم، & فرحات لمية. (٢٠٢٤). تطور الفوارق في الأجور بين القطاعين الاقتصاديين العام والخاص في الجزائر من ١٩٧٨ إلى ٢٠٢٣، جتمعة مولود معمري، تيزي وزو.

٣) الجبوري، حمزة هاتف عبد عويز. (٢٠٢٢). الدعم الاجتماعي المدرك وعلاقته بالحيوية الذاتية لدى طلبة الجامعة، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلة (١٢)، العدد (٣).

٤) الجبوري، رياض حميد جوده. (٢٠٢٢). تاثير رفاهية العاملين في المخرجات التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالاهداف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

٥) جلاب، احسان دهش، سعيد، شروق عبد الرضا، الشريفي، زينب هادي. (٢٠١٦). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

٦) حمد، سنان فاضل. (٢٠٢١). تأثير جودة ممارسات الموارد البشرية في الحوكمة الإلكترونية بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٧) الرويلي، نايف فوزي. (٢٠٢٤). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ورضا العاملين، دراسة ميدانية على أمانة المنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة. مجلة الإدارة والاقتصاد، DOI:10.21608 /jces.2024.390440.

٨) شربة، ياسر قيس محمد رضا، وأبو طبيخ، ليث شاكر. (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك وأثره على فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية لآراء موظفي جمعية الهلال الأحمر العراقي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٨(٤): ٣٤٩-٣٧٠.

٩) طالب، علاء فرحان، وشعلان، عواد كاظم، وعباس، علي عبد الحسن. (٢٠٢٠). التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٩(٣٦)، ١-٢٠.

١٠) علي، أسرار عبد الزهرة. (٢٠٢٥). تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين، دراسة استطلاعية لشركة زين العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، DOI:10.26389 /AJSRP.R020725

١١) الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس .( ٢٠١٤). أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، جامعة كربلاء .

١٢) محمد، أحمد بدين، وضاحي، كريم جابر. (٢٠٢٥). الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية.

## ثانيا: المصادر الاجنبية


- Ahmad, A. R., Idris, M. T. M., & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. Asian Social Science, 9(3), 208-215.
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? Frontiers in Psychology, 15, 1401916.
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., ... & Silvério, J. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. Chronobiology international, 21(6), 831-844. Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. Paidéia (Ribeirão Preto), 26(63), 35-43.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. Annual review of psychology, 54(1), 403-425.
- Ding, Q., Zhang, L., Yiu, T. W., & Liu, Z. (2025). Is contractual flexibility always good for relationship quality among the parties in construction projects? Journal of Civil Engineering and Management, 31(6), 544-560.
- Farnham, D., & Horton, S. (2000). The flexibility debate. In Human resources flexibilities in the public services: international perspectives (pp. 3-22). Macmillan.
- Hong, Y., Liao, H., Sturman, M. C., & Zhou, Y. (2014). Competing through customization: Using human resource management to create strategic capabilities. Organizational Psychology Review, 4(2), 124-147.

- Kaner, S. (2014). Facilitator's guide to participatory decision-making. John Wiley & Sons.
- Molleman, E., & Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. International Journal of Production Research, 37(8), 1837-1858.
- Paulhus, D. L., & Martin, C. L. (1988). Functional flexibility: A new conception of interpersonal flexibility. Journal of personality and social psychology, 55(1), 88.
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. (2007). Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. Journal of Business & Psychology, 22(2), 145-153.
- Sarantinos, V. S. T., & Co, J. S. C. (2007). Flexibility in the workplace: what happens to commitment? Journal of Business and Public Affairs, 1(2), 1-10.
- Shagholi, R., & Hussin, S. (2009). Participatory management: an opportunity for human resources in education. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1(1), 1939-1943.
- Singh, B. S., & Malhotra, M. (2015). The mediating role of trust in the relationship between perceived organizational support and silence. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(9), 1-10.
- Song, H., Zhu, F., Klakegg, O. J., & Wang, P. (2018). Relationship between contractual flexibility and contractor's cooperative behavior: The mediating effect of justice perception. International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 382-405.
- Susarla, A. (2012). Contractual flexibility, rent seeking, and renegotiation design: An empirical analysis of

information technology outsourcing contracts. Management Science, 58(7), 1388-1407.

- Varca, P. E. (2004). Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond. Managing Service Quality: An International Journal, 14(6), 457-467.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of management review, 23(4), 756-772.
- Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in Chinese state-owned engineering research institutions. Open Journal of Social Sciences, 2(9), 217-225.
- Zuma, S. K. (2018). HR governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh. European Journal of Business and Management, 10(12), 207-216.