



Journal of

STEPS

for Humanities and Social Sciences

Volume 1 | Issue 3

Article 22

Flexible work arrangements and their impact on reducing work turnover: An exploratory study in some colleges of the University of Mosul

Bashar Ghanim Alali

Mosul University, Iraq, basharghanim@uomosul.edu.iq

Ahmed Khaled Abdel Rahman

Mosul University, Iraq

Follow this and additional works at: <https://www.steps-journal.com/jshss>



Part of the Arts and Humanities Commons, Business Commons, Education Commons, Law Commons, and the Political Science Commons



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivative Works 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Recommended Citation

Alali, Bashar Ghanim and Abdel Rahman, Ahmed Khaled (2022) "Flexible work arrangements and their impact on reducing work turnover: An exploratory study in some colleges of the University of Mosul," *Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences*: Vol. 1 : Iss. 3 , Article 22.

Available at: <https://doi.org/10.55384/2790-4237.1084>

This Original Study is brought to you for free and open access by Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS). It has been accepted for inclusion in Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences by an authorized editor of Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS).

ترتيبات العمل المرنة واثرها في تقليل دوران العمل : دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة الموصل

احمد خالد عبدالرحمن

بشار غانم العلي*

تاريخ القبول: 2022/08/12

تاريخ الاستلام: 2022/04/23

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة وهو (عملية تعديل لنظام العمل الناتج عن التطورات التكنولوجية ، لا سيما في مجال الاتصالات ، بما يسمح للموظف بالعمل بحرية في مكان ووقت العمل واثرها في تقليل دوران العمل وهي عبارة (عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل الموظفين وتعيين موظفين جدد بدلا منهم). استخدم المنهج الاستطلاعي لقياس المتغيرات بالاعتماد على استمارة استبانة اليكترونية على برنامج (Google Forms) اعدت لهذا الغرض تم توزيعها على 82 فرد من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في بعض كليات جامعة الموصل وهي (كلية الادارة والاقتصاد – كلية علوم البيئة وتقناتها – كلية العلوم الاسلامية – كلية الزراعة والغابات)، تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (IBM SPSS Statistics 22) لتحليل البيانات المحصلة واطهار النتائج. اظهرت نتائج البحث ان الافراد يستطيعون ممارسة عملهم من خارج مكتب العمل وعدم الالتزام بموقع مادي للعمل وانما الاعتماد على الافكار الجديدة لحل المشاكل التي تواجههم في الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة مثل (الهاتف المحمول – البريد الاليكتروني، ..الخ). واخيراً، يوصي البحث على انه يجب ان تتوافق الوظيفة مع القيم الشخصية للموظف وكذلك مع طموحاته الشخصية وذلك مما يؤدي الى عدم تخليه عن وظيفته في حال حصوله على وظيفة أفضل.

الكلمات المفتاحية: ترتيبات العمل المرنة، دوران العمل، تقليل دوران العمل

*كلية الادارة والاقتصاد, قسم ادارة الاعمال, جامعة الموصل, العراق

2790-4237/© 2022 Golden STEPS Ltd. This is an open access article under the CC-BY-NC-ND license. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Flexible work arrangements and their impact on reducing work turnover: An exploratory study in some colleges of the University of Mosul

***Bashar Ghanim Alali**, *College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Mosul University, Iraq*

Ahmed Khaled Abdel Rahman, *College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Mosul University, Iraq*

Received: 23/04/2022

Accepted: 12/08/2022

Abstract

The research aims to identify the effect of flexible work arrangements, which is (a process of modifying the work system resulting from technological developments, especially in the field of communications, in order to allow the employee to work freely in the place and time of work, in addition to its impact on reducing work turnover, which is (changes that occur in the work strength resulting from the quit, withdrawal or firing the employees, and the recruiting new employees to replace them). The exploratory approach is used to measure the variables basing on an electronic questionnaire form (Google Forms) prepared for this purpose, then it was distributed to 82 faculty members and employees working in some faculties of the University of Mosul, which are (College of Administration and Economics - College of Environmental Sciences and Technologies - College of Islamic Sciences - College of Agriculture and Forestry). The statistical program (IBM SPSS Statistics 22) was used to analyze the collected data and show the results.

The research results showed that employees can perform their jobs from outside the work office with no commit to a physical location for work, but depending on new ideas to solve the problems they face by relying on various means of communication such as (mobile phone - e-mail,..etc.). Finally, the research recommends that the job should be compatible with the employee's personal values as well as with his personal ambitions, leading to him not to give up his job if he gets a better job.

Keywords: flexible work arrangements, work turnover, reducing work turnover

المقدمة

تمتاز بيئة أعمال اليوم بالتغيير المتسارع الذي وضع تحديات كبيرة امام كل من العامل وصاحب العمل (المنظمة)، ولاسيما بعد انتشار جائحة كورونا وما صاحبها من اغلاقات كبيرة وعزلة واسعة اذ إضافة تحديات جديدة للمنظمات، ولغرض مواجهة هذه التحديات كان لابد للمنظمات من اختيار مداخل توفر لها المرونة الكافية التي تعود على العامل والمنظمة بالفائدة وتمكنها من الخروج من الأطر التقليدية المتعارف عليها في العمل، ومن هذه المداخل هي ترتيبات العمل المرنة التي توفر المرونة لاختيار جداول العمل المرنة حتى اصبحت ظاهرة توظيف عالمية، وأصبحت جداول العمل البديلة هذه وسيلة شائعة بشكل متزايد في المنظمات اذ تمكنها من تغيير وقت ومكان العمل، وتمثل هذه التغييرات في جداول العمل استجابة للاحتياجات المتغيرة لكل من القوى العاملة والسوق، مما يتيح لكل من الموظفين وأصحاب العمل الفرصة لتعديل مكان وزمان وكيفية العمل، كما ركزت الادبيات على الأسباب المتعلقة باستخدام أشكال مختلفة من ترتيبات العمل المرنة سواء الموظف او صاحب العمل، ودورها الكبير في الحفاظ على المهارات والكفاءات وتقليل دوران العمل.

1. منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث

تعتبر مشكلة عدم الحفاظ على المواهب والكفاءات البشرية من اهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات سواء في القطاع العام او الخاص كون هذه المواهب تعتبر من اهم عوامل المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، فالمنافسة الان في عصر التقدم التكنولوجي والاتصالات والعولمة والتحول من الموارد المادية الملموسة الى الموارد الغير ملموسة، عليه يجب على المنظمات المحافظة على مواردها البشرية الكفوءة والحيلولة دون انتقالهم الى منظمات اخرى او تحويلهم الى وظائف اخرى او فصلهم او احوالهم الى التقاعد والتي تعتبر من اهم الحالات التي يمكن من خلالها ارتفاع حالات دوران العمل في المنظمة، وجاء البحث الاتي لمعالجة هذه المشكلة وضمان ولاء والتزام الموظفين للعمل في المنظمة وذلك من خلال ترتيبات العمل المرنة وبالاخص في قطاع التعليم وما عاناه هذا القطاع في ظل جائحة كورونا من معوقات بالاخص في عمليات التدريس واكمال المناهج الدراسية من خلال البرامج والتطبيقات المعتمدة على الانترنت والتي يمكن من خلالها فتح صف دراسي وامكانية شرح وايصال المواد الدراسية العلمية الى الطلاب بكل سهولة، وفرت هذه التقنيات إمكانية ادارة العملية التعليمية دون الالتزام بوقت او مكان ضمن ترتيبات عمل مرنة تعتمد على حل المشاكل والتي تعاني منها المنظمات عن طريق اساليب وجراءات عمل يمكن من خلالها انجاز المهام دون تاخير وبكفاءة وفاعلية عالية وذلك مما يؤدي الى ارضاء الزبون سواء الداخلي والخارجي، عليه بالامكان صياغة مشكلة البحث الرئيسية من خلال السؤال الرئيسي الاتي (هل لترتيبات العمل المرنة دور في تقليل دوران العمل في جامعة الموصل من خلال اجراء دراسة ميدانية في بعض كلياتها وهي (الادارة والاقتصاد – كلية البيئة – كلية العلوم الاسلامية – كلية الزراعة والغابات) وتتفرع من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة وهي :

1. هل يوجد ترتيبات عمل مرنة في المنظمة المبحوثة ؟
2. هل تعاني المنظمة المبحوثة من دوران العمل ؟
3. هل بالامكان الاعتماد على ترتيبات العمل المرنة من اجل الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة والكفوءة في المنظمة المبحوثة ؟

4. ما امكانية تقليل دوران العمل في المنظمة المبحوثة من خلال ترتيبات العمل المرنة ؟

1.2 . أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من محاولته ربط بين متغيرين على درجة عالية من الأهمية على مستوى الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية وهما ترتيبات العمل المرنة واثره في تخفيض دوران العمل في المنظمة المبحوثة (بعض كليات جامعة الموصل) , ويمكن اجمال أهمية البحث بالنواحي الآتية :

أ. الناحية النظرية : يكتسب البحث اهميته النظرية لتناوله موضوع حديث على مستوى الدراسات العراقية وهو ترتيبات العمل المرنة بوصفه واحد من أكثر المواضيع التي ترتبط مع الموارد البشرية سواء على المستوى الوظيفي او الشخصي وما لها اثر على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة في المنظمة , مما يشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في مجال الادارة في التعرف بعض ممارسات العمل المرنة في المنظمة والتي تعتبر ترتيبات يمكن من خلالها تقليل دوران العمل في المنظمة المبحوثة. ب. الناحية العملية امكانية تخفيض وتقليل دوران العمل في المنظمة المبحوثة من خلال بعض الاساليب والاجراءات والتي تسمى بالترميزات المرنة للعمل والتي يمكن من خلالها احداث توافق بين الموظفين ومهام العمل مما يؤدي على ادامة عمليات المنظمة وكذلك احتفاظها بمواردها البشرية الموهوبة .

1.3 . أهداف البحث

يهدف البحث الى:

أ. تقديم أطار مفاهيمي ترتيبات العمل المرنة وأبعادها , فضلاً عن عوامل واسباب دوران العمل في المنظمة وفق المصادر العلمية التي توفرت لدى الباحث .
ب. الكشف عن واقع ترتيبات العمل المرنة في المنظمة المبحوثة وكذلك عن دوران العمل فيها .
ت. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين ترتيبات العمل المرنة ومدى قدرتها على تخفيض دوران العمل في المنظمة المبحوثة .
ث. التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث وهم ترتيبات العمل المرنة المتغير المستغل وتأثيره على تخفيض دوران العمل المتغير المعتمد .
ج. بيان اهم النتائج التي توصل لها البحث وما هي اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث والتي تعتبر قيمة علمية بالامكان الاستفادة منها بتطبيقها على ميادين اخرى وبيان اثرها .

1.4 . فرضيات البحث

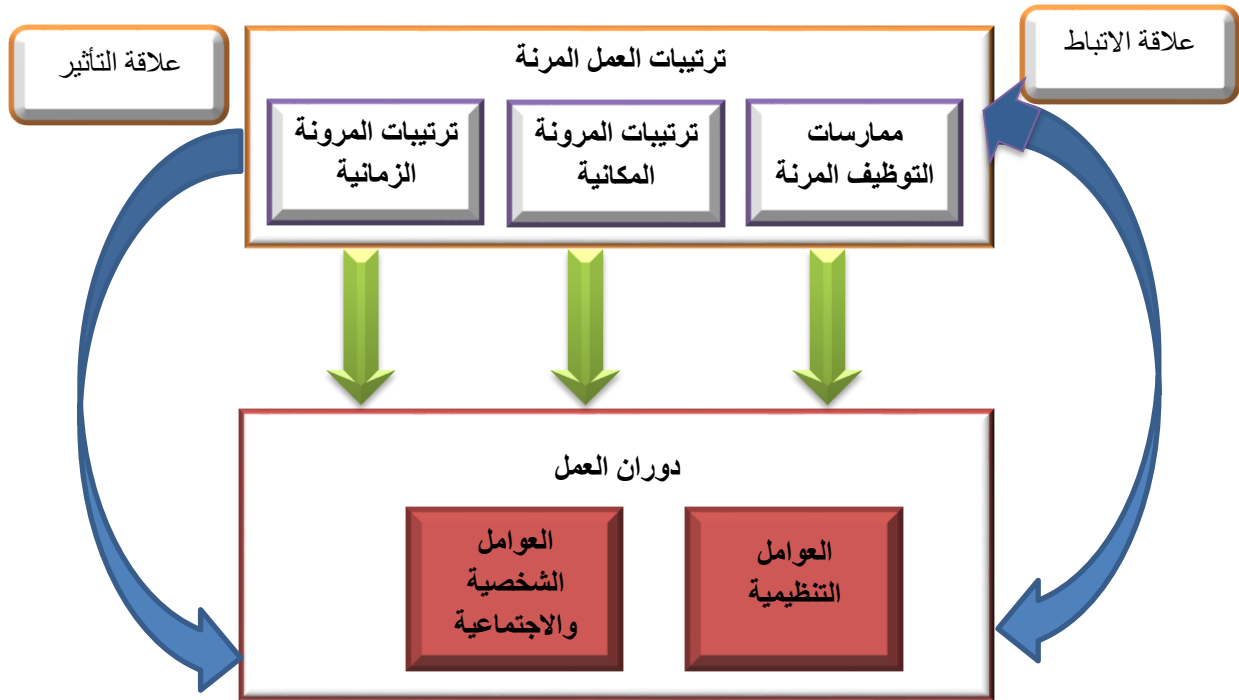
يسعى البحث من خلال طرح عدد من الفرضيات لتحقيق ما دأب إليه الباحث من خلال تساؤلات البحث ولتحقيق أهدافه , وكانت الفرضيات على النحو الآتي :

أ. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وتقليل دوران العمل في المنظمة المبحوثة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وتقليل دوران العمل في المنظمة المبحوثة.

1.5 . مخطط البحث المقترح

يمثل مخطط البحث المقترح تجسيدا لفكرة البحث وفرضياته وعلاقات الارتباط والأثر بين أبعاد متغيرات البحث تمهيداً لأختبار مدى صحة وقوة العلاقات , ويوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث الحالي .



الشكل (1) مخطط البحث المقترح

1.6. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية : طبق البحث في جامعة الموصل / بعض كليات الجامعة .
 - ب. الحدود الزمانية : تم اجراء وتنفيذ البحث بجانبه العملي والنظري بين الفترة المحصورة ما بين 2022 /4/1 الى 2022 /5/1 .
- الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية بعينة الدراسة التي شملت 82 فرد من (أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين (في بعض كليات جامعة الموصل وهي (كلية الادارة والاقتصاد – كلية علوم البيئة وتقناتها – كلية العلوم الاسلامية – كلية الزراعة والغابات) .

1.7. منهج البحث

استخدم المنهج الاستطلاعي لقياس أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأثرها على تقليل دوران العمل بالاعتماد على استمارة استبانة الكترونية على برنامج (Google Forms) اعدت لهذا الغرض تم توزيعها على اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في المنظمة المبحوثة وباستخدام الاساليب الاحصائية تم تحليل البيانات والوصول الى النتائج .

1.8. أساليب التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على استخدام البرنامج الاحصائي (IBM SPSS Statistics 22) لأغراض التحليل الإحصائي في هذا البحث تمثلت بالتحليلات الاتية :

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستمارة الاستبانة من أجل استخدامها في وصف بعدي الدراسة وتشخيصها .
2. استخدام علاقات الارتباط البسيطة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
3. استخدام الانحدار لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

2. الاطار النظري

2.1 مفهوم ترتيبات العمل المرنة

بعد ان واجهت انظمة العمل التقليدية انتقادات واسعة وتحديات عديدة تمثلت بضعف دوافع الافراد للعمل، والغيابات المتكررة، انتقال المدراء لابتكار أنظمة عمل اقل صرامة من الأنظمة التقليدية التي تتطلب الالتزام بالعمل لساعات ثابتة بهدف إعطاء الموظفين والعاملين حرية أكبر بجدولة ساعات العمل الخاصة بهم وهو ما يسمى بترتيبات العمل المرنة (Altindag&Siller,2014,44), وعرفها (Kelliher & Anderson, 2008,420) بانها تعديلات لنظام العمل الناتجة عن التطورات التكنولوجية، لا سيما في مجال الاتصالات، مما يسمح للعاملين والموظفين بممارسة أعمالهم بحرية من حيث اختيار مكان ووقت العمل.

تعرف ترتيبات العمل المرنة (**Flexible Working Arrangements**) بانها إيجاد حالة من التوازن بين العمل والحياة اذ يهدف التوازن أو التكامل إلى تحسين ظروف العمال من خلال تغيير ممارسات العمل التقليدية، وعرفها (Clark,2000,751) على أنها قدرة الأفراد على الجمع بين مسؤوليات العمل والحياة الخاصة بغض النظر عن العمر أو الجنس بنجاح أو تقليل الصراع الى أدنى حد ممكن، ويعرفها (Bell&MacVicar,2006,139) بأنها أي سياسات وممارسات، رسمية كانت أو غير رسمية، تسمح للعاملين بالتناوب في وقت ومكان تنفيذ العمل، وقد تتضمن ترتيبات العمل المرنة (FWAs) تخفيض ساعات العمل، والعمل بدوام جزئي، ومشاركة الوظائف بين العاملين، والعمل من المنزل (العمل عن بعد)(Menezes& Kelliher,2016,8)، وساعات عمل مرنة سواء بوقت العمل او ساعات عمل متداخلة، سنوية أو مضغوطة، وفترات راحة من العمل، بهدف إيجاد التوازن الصحيح بين العمل والحياة الخاصة (Vincola,1999,13). ويعرفها (Stellaet.al.,2020,52) خيارات عمل بديلة تسمح بإنجاز العمل خارج الحدود الزمنية التقليدية و / أو المكانية ليوم العمل المعياري. ومما تقدم يمكن تعريفها بانها السياسات والممارسات التي يمكن من خلالها منح الافراد العاملين حرية اختيار وقت ومكان العمل وبما يحقق منافع للعامل والمنظمة التي يعمل بها.

2.2 فوائد ترتيبات العمل المرنة

تحقق ترتيبات العمل المرنة التوازن بين العمل والحياة الخاصة للعاملين، وتحسن عملية التوظيف والاحتفاظ بالعاملين الجيدين ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة، وتحسين إنتاجية العاملين، وتزويد التحفيز والالتزام التنظيمي للعاملين، كما تعمل على تقليل معدل التغيب ودوران العمل (الهابليل، الراجودي،2013،481). ويضيف (Bell&MacVicar,2006,141) فوائد أخرى تتمثل بسهولة تقديم الخدمة، وتحسين جودة الخدمة، تحسين المركز التنافسي للمنظمة، وتحسين قدرة العاملين للقيام بالأعمال المناطة بهم عن طريق اختيار ترتيب العمل المناسب لهم، مما يحقق المنفعة المتبادلة

للموظفين وأصحاب العمل معا. ويضيف (Bell&MacVicar,2006,141) زيادة جذب المتقدمين للعمل إلى المنظمات التي تتبع ترتيبات العمل المرنة، وزيادة الطاقة والإبداع، والمرونة في العمل تجعل العاملين يشعرون بالسعادة ويقلل الصراع بين العاملين.

2.3. أنواع ترتيبات العمل المرنة

تحدد دراسة (Al-Kasasbeh,2016,20) أنواع ترتيبات العمل المرنة وكما يلي:

1. العمل لبعض الوقت: وبموجبها يمكن للعامل ان يخفض وقت عمله شرط ان تسمح طبيعة العمل بذلك.
2. العمل لساعات مرنة: وبموجبها يمكن للعامل توزيع ساعات العمل المحددة وبما يتوافق مع حاجاته، وعلى ان لا يقل عدد ساعات العمل عن ساعات العمل اليومية (Subramaniam et al.,2015,35).
3. أسبوع عمل مكثف: وهي عملية توزيع ساعات العمل الأسبوعية على عدة أيام، بحيث تقل هذه الأيام عن الأيام المعتادة في المنظمة.
4. سنة عمل مرنة: بموجبها يمكن للعامل بالاتفاق مع صاحب العمل توزيع أيام العمل السنوية على عدة شهور.
5. العمل عن بعد: أي قيام العامل بممارسة اعماله بعيداً عن مقر العمل في المنظمة عن طريق الانترنت من دون الالتزام بوقت ومكان محدد.

2.4. أبعاد ترتيبات العمل المرنة

اتفق كل من (Kirana,2021,26) (Hill, 2008) على تحديد أبعاد ترتيبات العمل المرنة وفق ما يلي:

1. مرونة العقد (التوظيف): هو المبدأ الذي يتعلق بعقد العمل. وبموجبها يتم تحديد ما إذا كان عقد العمل الخاص بالعاملين والموظفين بشكل دائمى او كعمال مؤقتين (عقود مؤقتة)، أي هل يتم تصنيف العمال كموظفين دائمين أو موظفين متعاقدين؟، وتضيف (توفيق، 2021، 264) الى قدرة صاحب العمل على تحديد عدد الموظفين وفق لاحتياجات العمل وظروفه.
2. المرونة المكانية: وهو المبدأ الذي يتعلق بالمرونة المكانية، وبموجبها يتمتع العاملون بحرية التحكم واختيار مكان العمل، وموقع العمل والمسؤولين عن العمل، وتوفر المنظمة فرصاً للعاملين في اختيار مكان العمل سواء داخل المكتب أو خارجه (توفيق، 2021، 263). كما يمكن للعاملين العمل في المنزل، ويمكن للمنظمات استخدام الاتصالات الداخلية، والانضمام إلى المنظمة أو مع الشركاء أو الزبائن عن طريق شبكة اتصالات خاصة بالمنظمة، ويمكن للعاملين العمل مع بعض كفريق عمل للقيام بمهام معينة (Stella et al.,2020,52).
3. المرونة الزمنية: وهو المبدأ الذي يعتمد على وقت العمل، وبموجبها يتمتع العاملون وأصحاب العمل بحرية اختيار ساعات العمل، ووقت بدء العمل وانتهائه. توفر المنظمة الفرصة للعاملين لاختيار الوقت المناسب للقيام بعملهم (أوقات مرنة) خارج ساعات العمل التي تحددها المنظمة (توفيق، 2021، 263). وتأخذ عدة اشكال اما العمل بدوام كامل، او الساعات السنوية، أي العمل المنجز في وقت معين والمدفوع على أساس وقت العمل، او العمل بدوام جزئي (نظام عمل

بنصف ساعات العمل بدوام كامل)، او تقسيم العمل على اساس المهام أو الوظائف المطلوب انجازها اذ يتم تقسيم العمل بموجبها (دبب، 2021، 23).

2.5. مفهوم دوران العمل

ان دوران العمل يمثل تغييراً في عدد افراد القوى العاملة عن طريق دخول وخروج الافراد الى المنظمة خلال فترات زمنية محددة، وان هذه الحركة تمثل مؤشر لمدى استقرار قوة العمل. تشير الزيادة في معدل دوران العمل الى وجود مشاكل تعاني منها المنظمة ويعود ذلك لعدة عوامل وأبرزها ترك الخدمة، وبعض أسباب ترك الخدمة ترتبط بالفرد تارك الخدمة ذاته، وبعضها يعود الى أسباب تتعلق بالمنظمة، بالإضافة الى وجود أسباب قد تكون خارج ارادة الطرفين كالعجز والمرض والوفاة.

يعرف (محمد، 2010، 369) دوران العمل بأنه حركة العاملين دخولاً للمنظمة (التوظيف الجديد) وخروجاً منها (الخروج الطوعي، وغير الطوعي) التقاعد والفصل والوفاة. ويعرفه (عبد المالك وسعيد، 2018، 12) بأنه التغييرات التي تحدث في قوة العمل والنتيجة عن انسحاب وخروج العاملين وتعيين عاملين جدد بدلاً عنهم خلال فترة زمنية معينة. كما يعرفه (الخضر، 2012، 68) بأنه " توقف الفرد العامل عن عضويته في احدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً". ويلاحظ مما تقدم اتفاق الباحثين في تحديد مفهوم دوران العمل بأنه حركة الافراد العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وقد تكون هذه الحركة طوعية او غير طوعية وما يترتب عليها من الحاجة لتعيين موظفين جدد لسد الشواغر الوظيفية عن تركهم للعمل.

2.6. العوامل المؤثرة في دوران العمل

تقسم العوامل المؤثرة في دوران العمل الى قسمين وكما يلي (عبد المالك وسعيد، 2018، 15):

1. العوامل التنظيمية: تتمثل هذه العوامل بالضوابط والقوانين واللوائح ونظام الحوافز ونظام الرقابة التي تنظم العمل في المنظمات وكما كانت هذه العوامل تتمتع بالمرونة والتسهيل زادت قدرة المنظمة في المحافظة على مواردها البشرية.
2. العوامل الشخصية والاجتماعية: وتضم هذه العوامل العمر أي عمر الموظف، اذ كلما كان الموظف أصغر سناً كلما كان إمكانية بحثه عن فرص عمل أكبر، والقيم الشخصية للموظف التي تؤثر على سلوك الافراد العاملين وعلاقاتهم واتجاهاتهم وتوفر إطار لتوجيه سلوكهم كما تعد مراقب داخلي يوجه تصرفات الفرد وفعاله، ويضاف الى ذلك المسؤوليات الاجتماعية للأفراد كلما كانت هذه المسؤوليات كبيرة تدفعه للبحث عن فرص عمل أفضل.
3. ويضيف (قاسم واخرون، 2020، 77) عوامل أخرى تؤثر على دوران العمل تتمثل بالظروف الاقتصادية العامة، ففي حالة النشاط الاقتصادي الفعال يبحث الافراد عن فرص أفضل للعمل لتحقيق طموحاتهم، والمهارات والقدرات والخبرات العالية للأفراد تجعلهم يبحثون عن فرص عمل أفضل وبمردود مادي اعلى، كما ان اتاحة ضمانات العمل للأفراد يساهم في الاستقرار والبقاء لفترة طويلة.
4. العوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: تتمثل هذه العوامل بمدى توفر فرص عمل بديلة في المنظمات المنافسة (صالح، 2006، 31).

5. ويرى (Deepa&Stella,2012,161) بان هناك عوامل تتعلق بالوظيفة نفسها تؤثر في دوران العمل فبعض الوظائف تكون ذات جاذبية أكثر من غيرها بناءً على خصائص الوظيفة منها اثاره التحدي والخطورة واثارة الشعور بالإنجاز.

2.7. سلبيات دوران العمل

يعد ترك الافراد العاملين لوظائفهم من المظاهر السلبية على أداء المنظمات وحياتها واستمرارها نتيجة لخسارة الموظفين من ذوي الخبرة والمهارة فضلا عن التكاليف المباشرة التي يمكن حسابها وتسجيلها كالمقابل المادي المقدم لتسريح الموظفين، وتكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتكاليف غير المباشرة والتي تتمثل بتكلفة الإنتاجية المفقودة في مرحلة التدريب والترقية التي ستتحملها المنظمات (بوعافية،2014،83). ويحدد كل من (المعماري،2020،118) (صالح،2006،32) عدد من الاثار السلبية لدوران العمل تتمثل بالآتي:

1. الاثار الناتجة عن تعطيل الأداء الوظيفي: وتشمل التعطيل بسبب فقدان العاملين من ذوي الكفاءات والمهارات بسبب تركهم للعمل في المنظمة، والفرغ الوظيفي الناشئ نتيجة للبحث عن افراد يتمتعون بمهارات وخبرات ليحلو محل تاركي العمل.
2. ترك الافراد العاملين للمنظمة يتسبب بخفض الروح المعنوية للعاملين الاخرين وبالتالي انخفاض انتاجيتهم وما يترتب عليه من اثار سلبية على المنظمة ونتاجيتها (Senggaravellu,2018,4).
3. دوران العمل يؤدي الى فقدان الخبرة التي اكتسبها الافراد خلال فترة عملهم مما يؤدي الى فقدان تكاليف التعليم والتدريب ويستدعي الدخول في تكاليف أخرى لتدريب وتأهيل العاملين الجدد (Manogharan, et al., 2018, 53).
4. الارتباك بالاتصالات والانماط الاجتماعية الناتجة عن ترك الافراد العاملين مما يزعزع تماسك افراد المجموعة وثقتهم في منظماتهم(مقبل،2018،73).

3. الجانب الميداني / المبحث الاول

3.1 وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها معتمدا على البرنامج الاحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بين متغيري البحث وابعادها ، التي تعكس اراء ومواقف المستجيبين حول متغيري البحث واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث على النحو الآتي .

3.2 وصف وتشخيص مستوى إجابات المبحوثين عن ابعاد ترتيبات العمل المرنة

يعبر هذا الوصف عن اجابات المبحوثين والتي تشير الى امتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن ترتيبات ممارسات التوظيف التي تبناه البحث والموضحة في الجدول (3) وعلى النحو الآتي :

3.2.1 ترتيبات ممارسات التوظيف

تشير معطيات الجدول (1) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ (X₁-X₂-X₃-X₄ X₅) , إذ بلغت نسبة الاتفاق*(أفق بشدة , أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (59.15%) , في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (17.8%) من إجابات المبحوثين ، وبلغت نسبة الاجابات المحايدة (23.14%) وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.94) .

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X₃) و (X₅) بنسبة اتفاق بلغت (59.7%, 72.2%) على التوالي اللذين يشيران إلى انه يوجد في المنظمة المبحوثة اجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل شفافية وكذلك يؤثر عدم ادراك العاملين لبدائل العمل المرن على الاقبال عليه .

الجدول (1) : التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد ترتيبات ممارسات التوظيف

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | قياس الاستجابية | | | | | | | | | | تسلسل الاسئلة | الأبعاد |
|-------------------|---------------|-----------------|---|---------|----|-------|----|-------|----|-----------|----|----------------|------------------------|
| | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 1 | 3.48 | 5.6 | 4 | 11.1 | 8 | 22.2 | 16 | 51.4 | 37 | 9.7 | 7 | X ₁ | ممارسات التوظيف |
| 0.95 | 3.48 | 0 | 0 | 18.1 | 13 | 29.2 | 21 | 38.9 | 28 | 13.9 | 10 | X ₂ | |
| 1.04 | 3.5 | 4.2 | 3 | 15.3 | 11 | 20.8 | 15 | 45.8 | 33 | 13.9 | 10 | X ₃ | |
| 1 | 3.25 | 4.2 | 3 | 22.2 | 16 | 23.6 | 17 | 44.4 | 32 | 5.6 | 4 | X ₄ | |
| 0.83 | 3.83 | 0 | 0 | 8.3 | 6 | 19.4 | 14 | 52.8 | 38 | 19.4 | 14 | X ₅ | |
| | | 2.8 | | 15 | | 23.04 | | 46.65 | | 12.5 | | المؤشر الكلي | اجمالي ممارسات التوظيف |
| 0.94 | 3.50 | 17.8 | | 23.14 | | 59.15 | | | | | | | |

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

3.2.2 ترتيبات المرونة المكانية

تشير معطيات الجدول (2) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ (X₆-X₇-X₈-X₉-X₁₀) , إذ بلغت نسبة الاتفاق (أتفق بشدة , أتفق) على تلك المؤشرات إجمالاً (56.14%) , في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (21.08%) من إجابات المبحوثين وبلغت نسبة الاجابات المحايدة (22.78%) ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.34) بانحراف معياري (0.96) .

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X₆) و (X₉) بنسبة اتفاق بلغت (57%, 73.6%) اللذين يشيران إلى ان الموظفين يستطيعون اداء اعمالهم من خارج مكتب وكذلك فان برامج العمل المرنة توفر أجواء من المتعة في مكان العمل .

الجدول (2) : التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعده ترتيبات المرونة المكانية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | قياس الاستجابية | | | | | | | | | | تسلسل الاسئلة | الأبعاد |
|-------------------|---------------|-----------------|---|---------|----|--------------|----|------|----|-----------|----|-------------------------|------------------|
| | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 1.11 | 3.41 | 5.6 | 4 | 18.1 | 13 | 19.4 | 14 | 43.1 | 31 | 13.9 | 10 | X ₆ | المرونة المكانية |
| 0.91 | 3.7 | 1.4 | 1 | 9.7 | 7 | 22.2 | 16 | 50 | 36 | 16.7 | 12 | X ₇ | |
| 0.97 | 2.87 | 5.6 | 4 | 34.7 | 25 | 29.2 | 21 | 27.8 | 20 | 2.8 | 2 | X ₈ | |
| 0.89 | 3.86 | 1.4 | 1 | 6.9 | 5 | 18.1 | 13 | 51.4 | 37 | 22.2 | 16 | X ₉ | |
| 0.92 | 3.34 | 1.4 | 1 | 20.8 | 15 | 25 | 18 | 47.2 | 34 | 5.6 | 4 | X ₁₀ | |
| | | 3.08 | | 18 | | 22.78 | | 43.9 | | 12.24 | | المؤشر الكلي | |
| 0.96 | 3.43 | 21.08 | | | | 56.14 | | | | | | اجمالي المرونة المكانية | |

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

3.2.3. ترتيبات المرونة الزمانية

يشير الجدول (3) إلى المؤشرات المتمثلة ($X_{15}-X_{14}-X_{13}-X_{12}-X_{11}$) الخاصة بهذا البعد إذ يتضح من إجابات المبحوثين الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (63.58%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (20.08%) من إجابات المبحوثين وبلغت نسبة الاجابات المحايدة (16.4%)، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.43) وانحراف معياري (0.96). وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشر ($X_{14}-X_{12}$) إذ اتفق عليهما على التوالي بنسبة (76.4% - 75%) من المبحوثين، وفي ذلك تأكيد على ان الافراد في المنظمة المبحوثة يسعون الى اعادة جدولة وقت عملهم في المنظمة اذا ما اتحت لهم الفرصة وكذلك يركزون الافراد على ان ساعات العمل اليومية تساعدهم بالتوفيق بين العمل وبين حياتهم الشخصية متى ما كانت مرنة وكان بالامكان السيطرة عليها وادارتها من قبل الفرد.

الجدول (3) : التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعث ترتيبات المرونة الزمانية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | قياس الاستجابية | | | | | | | | | | تسلسل الاسئلة | الأبعاد |
|-------------------|---------------|-----------------|---|---------|----|--------------|----|-------|----|-----------|----|-------------------------|------------------|
| | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 0.94 | 3.25 | 4.2 | 3 | 18.1 | 13 | 30.6 | 22 | 43.1 | 31 | 4.2 | 3 | X ₁₁ | المرونة المكانية |
| 0.80 | 3.7 | 0 | 0 | 12.5 | 9 | 11.1 | 8 | 66.7 | 48 | 9.7 | 7 | X ₁₂ | |
| 0.99 | 3.52 | 4.2 | 3 | 15.3 | 11 | 12.5 | 9 | 59.7 | 43 | 8.3 | 6 | X ₁₃ | |
| 1.1 | 3.63 | 6.9 | 5 | 12.5 | 9 | 5.6 | 4 | 59.7 | 43 | 15.3 | 11 | X ₁₄ | |
| 0.98 | 3.25 | 4.2 | 3 | 22.2 | 16 | 22.2 | 16 | 47.2 | 34 | 4.2 | 3 | X ₁₅ | |
| | | 3.9 | | 16.12 | | 16.4 | | 55.24 | | 8.34 | | المؤشر الكلي | |
| 0.96 | 3.43 | 20.02 | | | | 63.58 | | | | | | اجمالي المرونة المكانية | |

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

3.3. وصف مستوى اجابات المبحوثين عن دوران العمل وتشخيصها

يعكس هذا الوصف توافر العوامل المؤثرة على دوران العمل الذي يتبناه البحث في المنظمة المبحوثة , ويوضح الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتلك الابعاد وعلى النحو الآتي :

الجدول (4) : التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير دوران العمل

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | قياس الاستجابية | | | | | | | | | | تسلسل الاسئلة | الأبعاد |
|-------------------|---------------|-----------------|----|---------|----|-------|----|-------|----|-----------|----|----------------|--------------------|
| | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 0.97 | 3.58 | 2.8 | 2 | 15.3 | 11 | 13.9 | 10 | 56.9 | 41 | 11.1 | 8 | X ₁ | دوران العمل |
| 1.29 | 3.04 | 18.1 | 13 | 19.4 | 14 | 9.7 | 7 | 45.8 | 33 | 6.9 | 5 | X ₂ | |
| 0.91 | 4.04 | 0 | 0 | 8.3 | 6 | 13.9 | 10 | 43.1 | 31 | 34.7 | 25 | X ₃ | |
| 1.12 | 3.30 | 6.9 | 5 | 18.1 | 13 | 25 | 18 | 37.5 | 27 | 12.5 | 9 | X ₄ | |
| 0.84 | 3.69 | 0 | 0 | 6.9 | 5 | 19.4 | 14 | 36.1 | 26 | 11.1 | 8 | X ₅ | |
| 1.14 | 3.62 | 1.4 | 1 | 18.1 | 13 | 4.2 | 3 | 33.3 | 24 | 16.7 | 12 | X ₆ | |
| 0.92 | 3.84 | 0 | 0 | 8.3 | 6 | 12.5 | 9 | 34.7 | 25 | 18.1 | 13 | X ₇ | |
| 1.38 | 3.13 | 8.3 | 6 | 23.6 | 17 | 8.3 | 6 | 16.7 | 12 | 16.7 | 12 | X ₈ | |
| | | 4.68 | | 17.75 | | 15.36 | | 44.24 | | 17.97 | | المؤشر الكلي | اجمالي دوران العمل |

| | | | |
|------|------|-------|-------|
| 1.07 | 3.53 | 22.43 | 62.21 |
|------|------|-------|-------|

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

ويوضح الجدول (4) نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي الاجمالي دوران العمل, إذ تشير معطياته ميل اجابات (62.21%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الابعاد وعدم اتفاق (22.43%) وبلغت نسبة الاجابات المحايدة (15.36%) من المبحوثين وحققت جميع الابعاد نتائج عالية من خلال تحليل وصف وتشخيص تلك الابعاد اجمالاً .

وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشر ($X_1 - X_3 - X_7$) إذ اتفق عليهما على التوالي بنسبة (68%- 77.8%- 52.8%) من المبحوثين , وفي ذلك تأكيد على ان الافراد في المنظمة المبحوثة يركزون على ان اهم العوامل التي تؤدي الى تخفيض دروان العمل في المنظمة المبحوثة هي انه يجب ان يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف في المنظمة المبحوثة وكذلك فان المسؤوليات الكبيرة التي تكون على عاتق الموظف هي من الاسباب او العوامل المؤثرة على دوران العمل حسب وجهة نظر المنظمة المبحوثة

3.4. اختبارات علاقات الارتباط والاثر بين ترتيبات العمل المرنة ودوران العمل

3.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (علاقات الارتباط) :

وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة ودوران العمل للمنظمة المبحوثة , ويبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية .

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ترتيبات العمل المرنة ودوران العمل

| | |
|-------------|----------------------|
| دوران العمل | المتغير المعتمد |
| 0.68** | المتغير المستقل |
| | ترتيبات العمل المرنة |

$P^{**} \leq 0.01$

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة ودوران العمل , إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.68^{**}) , أي (68%) وعند مستوى معنوية (0.01) وتدلل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بترتيبات العمل المرنة سيسهم في تخفيض دوران العمل .

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى المنظمة المبحوثة

3.4.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (علاقات الاثر) :

وتتضمن هذه الفرضية على انه يوجد تأثير بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة ودوران العمل للمنظمة المبحوثة , ويوضح الجدول (5) هذه العلاقة على النحو الاتي :

الجدول (5): تأثير ابعاد ترتيبات العمل المرنة على دوران العمل للمنظمة المبحوثة

| دوران العمل | | | | | البعد المعتمد |
|-------------|-------|-------|------|----------------|----------------------|
| df | T | F | B | R ² | البعد المستقل |
| 1 | | | | | ترتيبات العمل المرنة |
| 70 | 9.518 | 13.18 | 2.58 | 68.3 | |
| 71 | | | | | |

P** ≤ 0.01 N=72

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجة SPSS

وتشير معطيات الجدول (5) الخاصة بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة بوصفها متغير مستقل ودوران العمل للمنظمة المبحوثة متغير معتمد , اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.18) عند مستوى معنوية (0.01) , وبلغ معامل التحديد (R²) (68.3) وهذا يعني ان (68.3%) من الاختلافات المفسرة في المنظمة المبحوثة يعود الى تأثير ابعاد ترتيبات العمل المرنة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او إنها غير داخلة في مخطط الانحدار اصلاً , ومن متابعة (B) البالغة (2.58) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (9.518) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,71) . وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على انه يوجد تأثير بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة وتخفيض دوران العمل للمنظمة المبحوثة

4. الاستنتاجات والتوصيات

عرض البحث محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم التوصيات التي تصب في استكمال إجراءات هذا البحث وتحقيق أهدافه، عليه سيتضمن هذا الجزء عرضاً لأهم الاستنتاجات والمقترحات ، وعلى النحو الآتي:

4.1. الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي :

1. اظهرت نتائج البحث الى ميل اجابات اغلبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن توافر أبعاد ترتيبات العمل المرنة في المنظمة المبحوثة .
2. توصلت نتائج البحث الى اتفاق معظم المستجيبين في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بممارسات التوظيف حيث يتمتع القائمين على عملية التوظيف بقدر مناسب من المهارات والتي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية .
3. اظهرت نتائج البحث على ان اجابات المبحوثين حول ترتيبات ممارسات التوظيف تؤكد على وجود إجراءات واضحة في اختيار المرشحين للعمل بكل شفافية في المنظمة المبحوثة وكذلك يؤثر عدم ادراك الافراد في المنظمة المبحوثة لبدائل العمل المرنة على الاقبال عليه.
4. اظهرت نتائج البحث في المنظمة المبحوثة وفيما يخص ترتيبات المرونة المكانية ان الافراد يستطيعون ممارسة عملهم من خارج مكتب العمل وعدم الالتزام بموقع مادي للعمل وانما الاعتماد على الافكار الجديدة

- حل المشاكل التي تواجه العمل وكذلك يقوم الافراد بعملهم بأستخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل (الهاتف المحمول – البريد الاليكتروني) وذلك مما ساعد على اداء الاعمال في المنظمة بسرعة وجودة وتكلفة منخفضة , وكذلك الى ان برامج العمل المرنة توفر اجواء من المتعة في مكان العمل .
5. توصلت نتائج البحث الى ان قيام الموظفين بأعادة جدولة وقت عملهم اذا ما توفرت لهم الفرصة يوفر لهم ترتيبات مرونة استخدام الوقت وكذلك فإذا ما استطاع الافراد الى ضغط اسبوع العمل وذلك من خلال العمل لساعات اطول ولايام اقل وذلك مما يوفر لديهم اوقات يستطيعون من خلالها اداء اعمالهم الشخصية .
6. افرز البحث مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتخفيض دوران العمل للمنظمة المبحوثة وذلك من خلال ميل اجابات المستجيبين على ان الراتب الذي يتقاضاه الافراد في المنظمة المبحوثة يتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه وكذلك بإمكان الافراد بأخذ قسط من الراحة أثناء الدوام وذلك مما يوفر عوامل تساعد الافراد على البقاء في المنظمة وكذلك اكد المستجيبين على ان المسؤوليات الملقاة على عاتقهم يجب ان تتناسب مع مهامهم وواجباتهم ويجب ان تتوافق قيم الموظفين الشخصية مع القيم الوظيفية بما ينسجم مع القيم العامة السائدة في المنظمة المبحوثة
7. اظهرت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة وتخفيض دوران العمل بعد ان سجلت علاقات ارتباط ايجابية بمستوى معنوية (0.01) بين ابعاد متغيرات الدراسة .
8. اوضحت نتائج التحليل على وجود اثر معنوي بين ابعاد ترتيبات العمل المرنة وتخفيض دوران العمل للمنظمة المبحوثة .

4.2. التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إغناء واقع حال المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة قدر تعلق بترتيبات العمل المرنة ودوران العمل وعلى النحو الآتي :
1. الاهتمام بترتيبات العمل المرنة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال التركيز على نواها الافراد القائمين على عملية اختيار الموظفين فيما يخص ممارسات التوظيف في المنظمة وكذلك يجب على المنظمة ان توفر سياسات العمل المرنة لزيادة استخدامه ومشاركة فعاليته بين جميع الافراد في المنظمة .
2. ضرورة ايلاء اهمية كبيرة لترتيبات العمل المرنة في المنظمة المبحوثة والتركيز على نشر الوعي وتثقيف إدارة المنظمة والافراد العاملين وتزويدهم بمعلومات عن فوائد ترتيبات العمل المرنة كونها تحقق توازن للافراد العاملين بين حياتهم الخاصة وعملهم في المنظمات من جانب، ومن جانب اخر اهمية ترتيبات العمل بالنسبة للمنظمات كونها تمنح العاملين المرونة في اختيار أسلوب العمل الذي يتلاءم مع احتياجاتهم وبذلك تحافظ المنظمة على العناصر الكفوة منهم وتقلل من إمكانية تركهم للعمل والبحث عن فرص عمل في منظمات أكثر مرونة.
3. يوصي البحث كذلك ان يجب ان توفر المنظمة المبحوثة اجواء يستطيع من خلالها الفرد الشعور بالراحة في مكان عمله وكذلك فإن برامج العمل المرنة تجعل الرقابة على الموظفين ذاتية وتمنح الافراد العاملين مرونة اكبر في العمل .
4. توصي نتائج البحث على انه يجب توفير ساعات عمل يومية تساعد الافراد على التوفيق بين عملهم في المنظمة وحياتهم الشخصية وذلك من خلال اشراك الافراد العاملين في تحديد موعد بدء ونهاية العمل في الوظيفة وكذلك من خلال اعطاء فرصة للموظفين بجدولة أوقات عملهم بما يتناسب مع عملهم وحياتهم الشخصية .

5. اظهرت نتائج البحث في المنظمة المبحوثة فيما يخص تخفيض دوران العمل بما يتوافق مع رؤية المنظمة واهدافها وذلك من خلال اهتمام المنظمة بالاستماع الى شكاوي الموظفين بشكل مستمر والسعي الى حل المشاكل بين الافراد .
6. تعزيز ترتيبات العمل التي لها دور مهم في انجاز معظم مهام وانشطة المنظمة المبحوثة بالاعتماد على قدرات الافراد العاملين دون الحاجة الى التواجد في مكان محدد وفي وقت محدد بفضل التطور التقني واستخدام تقنيات الانترنت وهذا له دور ايجابي في تعزيز قدرات المنظمة في مجال خدماتها وتقليل التكاليف المادية الضرورية للعمل المكتبي.
7. يجب ان تتناسب المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف مع قدراته وكذلك مع حجم الراتب الذي يتقاضاه بما ينسجم مع حجم المسؤوليات التي ينجزها .
8. تخفيض الصراعات في المنظمة المبحوثة بالاختصاص بين القيادات في المنظمة , وتعزيز اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بتشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم, وكذلك تعزيز امكانية المنظمة وقدرتها على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.
9. يجب ان تتوافق الوظيفة مع القيم الشخصية للموظف وكذلك مع طموحاته الشخصية وذلك مما يؤدي الى عدم تخلي عن وظيفته في حال حصول الموظف على وظيفة أفضل .
10. الاغلاقات الكبيرة التي شهدتها العالم بسبب انتشار جائحة كورونا جعلت المنظمات امام تحدي كبير اما الاغلاق التام وتعليق اعمالها بسبب الإجراءات الصحية او العمل عن بعد والحفاظ على نشاطها وهذا ما ظهر جليا في الكليات عينة البحث.

References

1. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy, "Influence of Flexible Working-Time Arrangements on Faculty Satisfaction and Human Resource Retention at Amman Arab University in Jordan", International Journal of Human Resource Studies, Vol.6, No.3. (2016) .
2. Altindag E ,Siller F. Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. Bus Eco J. (2014).
3. Bell, Sheena, MacVicar, Anna." The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses", Employee Relations Vol. 29, No. 2. (2006) .
4. Clark SC." Work/family border theory: a new theory of work/family balance". Human Relations (2000).
5. Deepa. E., Stella. M.," Employee Turnover in "IT" Industry with Special Reference to Chennai City-an Exploratory Study", International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 2, No. 7. (2012) .

6. Kelliher, C., & Anderson, D. "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, Vol. 19, No. 3. (2008) .
7. Manogharan M. W., Thivaharan T., & Abd Rahman R, "Academic staff retention in private higher education institute- Case study of private colleges in Kuala Lumpur", International Journal of Higher Education, Vol.7, No.3. (2018) .
8. Menezes, Lilian M. de., Kelliher, Clare," Flexible Working, Individual Performance and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements", City, University of London Institutional Repository, (2016) .
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21822>.
9. Senggaravellu S. Nair," Push and pull factor in relation to employee job satisfaction and turnover intention: A study of lecturers in the business faculty of Malaysian private university", Doctor of philosophy, Faculty of Accounting and Management, University Tunku Abdul Rahman. (2018) .
10. Stella, A., Iheriohanma, J., Chinedu, N," Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview", IOSR VJournal Of Humanities And Social Science, Vol. 25, No. 5. (2020) .
11. Subramaniam, A. Geetha., Overton, John.B., & Maniam, C. Bala, "Flexible Working Arrangements, Work Life Balance and Women in Malaysia", International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 5, No. 1 (2015) .
12. Vincola, A. "Good career/life balance makes for better workers", Human Resource Focus, Vol. 76, No. 4. (1999).
13. الخضر، الشيخ محمد، "أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري"، أطروحة دكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، (2014) .
14. المعماري، احمد حمود منصور، " بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي في العراق- دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الأهلية"، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (39)، العدد (126) ، (2020) .
15. الهابيل، وسيم إسماعيل، الراجودي، كفاح عليان، "تأثير ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دراسة تطبيقية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، المجلد (21) ، (2013) .
16. توفيق، دعاء احمد، "الابعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (27)، الجزء الثالث ، ، (2021) .

17. دبذب، مصطفى احمد داود، "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير في كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن , (2021) .
18. صالح، ماجد محمد، " العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل)"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (2)، العدد (3) ، (2006)، .
19. عبد المالك، بن سالي، سعيد، بن بان، "دوران العمل وأثره على الكفاءة في المؤسسة دراسة ميدانية مديرية الصحة لولاية ادرار مستشفى ابن سينا"، رسالة ماجستير جامعة ادرار الجزائر، (2018)
20. قاسم، سامر احمد، فياض، لينا حسن، معروف، حسن عبود، " تأثير المسار الوظيفي في نية في دوران العمل في الشركات العمدة للنقل دراسة ميدانية في الشركة العامة للمرفأ في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة حماة، المجلد (3)، العدد (7) ، (2020) .
21. محمد، ممدوح ختلان، " العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد، (10) ، (2010) .
22. مقبل، علي احمد، " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاندلس، الجمهورية اليمنية ، (2018) .