

المرونة الوظيفية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية

د. علي سالم عيايدة

كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، فلسطين

Dr. Ali Salem Ayaydeh

.Faculty of Administrative Sciences, Al-Istiqlal University, Palestine

ali.ayadeh@pass.ps

Organizational Resilience and Its Impact on Improving Quality of Work Life: An Applied Study on the Directorates of the Ministry of Interior in the Southern West Bank

Abstract

The study aimed to explore the impact of organizational resilience on improving the quality of work life for employees in the directorates of the Palestinian Ministry of Interior in the southern West Bank. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was adopted, and the study was conducted on a sample of 138 employees. The results indicated that organizational resilience and quality of work life were at moderate levels overall. The findings also revealed that strategic resilience was the only dimension that had a statistically significant and positive impact on quality of work life, explaining 48.1% of the variance. In contrast, other dimensions—structural, operational, and human resources resilience—did not show significant effects. Additionally, gender and monthly income had statistically significant effects, with higher levels of resilience and work-life quality reported among male employees and those with higher incomes. However, years of experience showed no significant statistical impact. The study recommended the necessity of implementing structural and flexible strategic changes at the level of organizational structures and improving the quality of life for employees in the directorates of the Palestinian Ministry of Interior.

Keywords: *Organizational Resilience, Resilience Dimensions, Quality of Work Life, Public Sector, Ministry of Interior – Palestine*

ملخص

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة الوظيفية على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (138) موظفًا وموظفة. بينت النتائج أن مستويات المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة بشكل عام. كما كشفت النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية هي الوحيدة التي أثرت بشكل دال وإيجابي في جودة الحياة الوظيفية، حيث فسرت ما نسبته 48.1% من التباين في جودة الحياة، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى المرتبطة بالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيرًا معنويًا. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن متغيري النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث كان مستوى المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية أعلى لدى الذكور ولدى الموظفين ذوي الدخل المرتفع. في المقابل، لم يكن لسنوات الخبرة تأثير إحصائي يُذكر. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغييرات هيكلية وإستراتيجية مرنة على مستوى الهياكل التنظيمية، وتحسين جودة الحياة للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الوظيفية، أبعاد المرونة، جودة الحياة الوظيفية، القطاع العام، وزارة الداخلية -فلسطين

مقدمة

تعد التغيرات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في البيئات المتقلبة وغير المستقرة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية استجابات المؤسسات المرنة على مستوى هياكلها التنظيمية ومواردها البشرية وخططها التشغيلية والإستراتيجية. إذ تمثل هذه الجوانب الأساسية التي تمكن المؤسسات من التكيف بفعالية مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، مما يساعد في التخفيف من الآثار السلبية المحتملة التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المستمرة (Ibrahim & Hussein, 2024).

وتُعتبر المؤسسات الحكومية من بين الكيانات التي تواجه العديد من التعقيدات والمشاكل في بيئة العمل، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على العمل وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى إحداث تغييرات مرنة تمكن المؤسسات الحكومية من الحفاظ على كفاءتها، وتعزيز فعالية خدماتها، إلى جانب تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها، مع ضمان التكيف المستمر مع التغيرات السريعة في بيئة العمل (عبد الوهاب وآخرون، 2024).

وفي ضوء ذلك، يكتسب مفهوم «المرونة الوظيفية» أهمية خاصة، لكونه يعكس قدرة الموظفين والمؤسسات على التكيف مع التغيرات في المهام والمسؤوليات وساعات العمل ومواقع العمل. وتعد المرونة الوظيفية أداة حيوية لتمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات المختلفة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للموظفين (بن عسور، 2023).

إن جودة الحياة الوظيفية للموظفين تتأثر سلباً بعجز القدرات المؤسسية على تلبية احتياجاتهم المادية في ظل الأزمات، حيث يواجه الموظفون ضغوطاً نفسية ومهنية قد تؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي، إذ تسهم هذه الضغوط في خلق بيئة عمل غير مستقرة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر والقلق هذا من جانب، ومن جانب آخر، يمكن أن تساعد المرونة الوظيفية في تخفيف بعض من هذه الضغوط، مثل السماح بالعمل عن بُعد أو تعديل ساعات العمل، الأمر الذي من شأنه منح الموظفين شعوراً بالتحكم في بيئتهم المهنية ويخفف من تأثير الأزمات بشكل عام (عياش، 2020).

وتعد المرونة في بيئة العمل من العوامل المهمة التي تحسن جودة الحياة الوظيفية، حيث تساعد الموظف في تحقيق توازن بين العمل والالتزامات الشخصية، مما يعزز درجة الرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين. وقد أظهرت الدراسات أن أنماط العمل المرنة ترتبط بتقليل التوتر والإجهاد المهني وزيادة الشعور بالتمكين والاستقلالية، كما تُعد أداة إستراتيجية فعالة للمنظمات لتحسين الإنتاجية وتقليل الغياب وتعزيز الولاء المؤسسي. (Jandaghi et al., 2025; Chang et al., 2024). وفي فترات الأزمات، تساهم المرونة في التخفيف من التحديات التي تواجه المنظمات على مستوى الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفي (Wibowo & Mujanah, 2024; Ludviga & Kalvina, 2024).

في السياق الفلسطيني، تُعد دراسة تأثير المرونة الوظيفية على العمليات التنظيمية الخاصة بالمنظمات في ظل الأزمات المالية المتكررة، من أبرز التحديات التي يواجهها القطاع الحكومي. إذ أن لهذه الأزمات تأثيراً مباشراً على جودة الحياة الوظيفية، من خلال انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، وزيادة التهرب من العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء والكفاءة في العمل (حماد، 2018؛ عياش، 2020؛ الحق، 2022). وعليه تحاول الدراسة الحالية فهم تأثير المرونة الوظيفية على جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية وذلك كما تبينه مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تواجه دولة فلسطين أزمة مالية مستمرة منذ توقف الأفق السياسي التفاوضي، مما ألحق تأثيرات كبيرة بجميع جوانب الحياة. وقد تفاقمَت هذه الأزمة في ظل الظروف الاستثنائية التي شهدتها المنطقة بعد اندلاع الحرب في السابع من أكتوبر 2023. حيث أسفرت عن تأثيرات سلبية على قدرة الموظفين في تلبية احتياجاتهم الأساسية، مما أثر سلباً على طبيعة دواهم وأدائهم الوظيفي، وبالتالي على قدرتهم في تقديم الخدمات بفعالية. كما فرضت هذه الأزمة، على المستوى التنظيمي، تحديات كبيرة أمام المؤسسات الحكومية في قدرتها على التكيف والبحث عن حلول ابتكارية لتحسين جودة العمل، الأداء الوظيفي، وحياة العاملين المهنية (عبد الوهاب وآخرون، 2024). إذ تلعب التغييرات التنظيمية خلال الأزمات كالرشاقة وإدارة التغيير المستدام والمرونة التنظيمية على المستويات التشغيلية والإستراتيجية دوراً مركزياً في تحسين دورة حياة العمل وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في القطاع الحكومي (Kalvina & Lidviga, 2024)، وفي هذا السياق، هناك قلة من الدراسات المحلية التي حاولت تحليل أثر «المرونة الوظيفية» بأبعادها التنظيمية المرتبطة (بالمرونة الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل الأزمات المالية المتكررة وبخاصة مع بعد السابع من أكتوبر. وفي ضوء ذلك، تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر المرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية من لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية، المرونة) في تحسين جودة الحياة الوظيفية. في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتعرف إلى:

- التعرف إلى مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- فحص أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية من لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على

المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

- التعرف إلى أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى سد الثغرات على مستويين:

الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الدور المحوري الذي تؤديه المرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، لا سيما في فترات الأزمات التي تتطلب استجابات تنظيمية مرنة وفعالة. وقد كشفت مراجعة الأدبيات ذات الصلة عن وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام الحكومي في فلسطين. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصورات نظرية تساهم في فهم استجابات القطاع الحكومي للتغيرات التنظيمية، وتوضيح كيفية تأثير هذه الاستجابات على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، مما يُثري الأدبيات ويُساهم في توجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية من الناحية العملية

من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تسعى إلى تعزيز المرونة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية عمومًا، وداخل وزارة الداخلية على وجه الخصوص، وفي مجتمع الدراسة تحديدًا. ومن خلال ما ستُسفر عنه نتائج الدراسة، يمكن تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات التنظيمية، ويُساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

المفاهيم الإجرائية

المرونة الوظيفية: يشير المفهوم إلى القدرة التفاضلية للمؤسسات على التنبؤ بالمحن، والاستجابة لها، والتعافي منها، والتعلم منها وتعدّ المرونة التنظيمية مسألة نسبية، حيث تتميز المؤسسات الأعلى مرونة بقدرتها على التنبؤ بالمحن بشكل أسرع وأكثر شمولاً، والاستجابة لها بسرعة وفعالية أكبر، والتعافي منها بشكل أعمق، إلى جانب استخلاص دروس أكثر فاعلية من تلك التجارب (Hepfer & Lawrence, 2022).

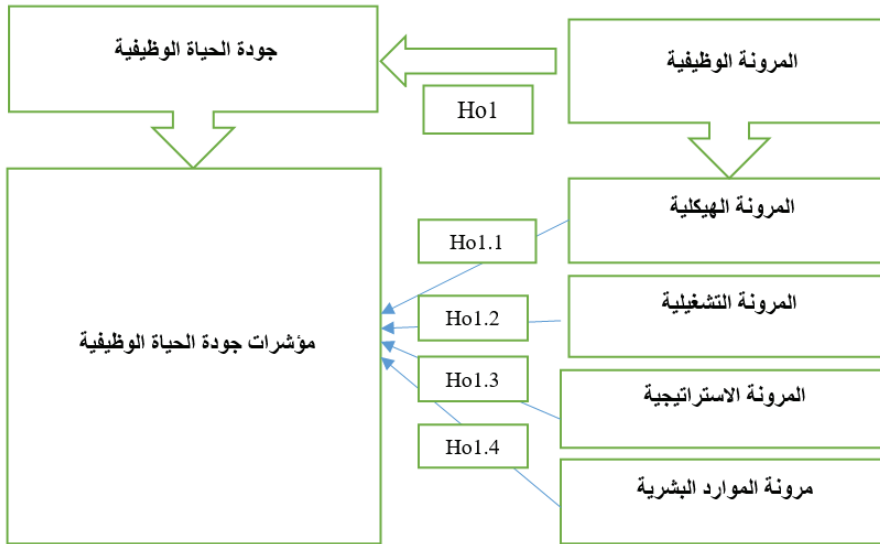
وتعرف المرونة الوظيفية إجرائياً: بقدرة المؤسسة في توظيف إمكانياتها التنظيمية، بما يشمل الجوانب التشغيلية، والهيكلية، والإستراتيجية، بالإضافة إلى مواردها البشرية، للتغلب على الأزمات التي تواجهها على المدى القصير والطويل.

جودة الحياة الوظيفية: « جهد تنظيمي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال سياسات الترقية، والإشراف الديمقراطي، ومشاركة الموظفين، وتوفير ظروف عمل آمنة لهم. كما تُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها تصوّر الموظف لمشاعر الأمان والرضا المرتبطة بعمله، بالإضافة إلى إدراكه لفرص النمو والتطور كإنسان (Hermano, et al., 2024)).

ويقصد بجودة الحياة الوظيفية إجرائياً: بأنها مجموعة الجهود التي تهدف لتحسين الإجراءات التي من شأنها رفع درجة الرضا وتحسين الأداء ورفع درجة الكفاءة لدى العاملين.

أنموذج الدراسة

بناء على متغيرات البحث والفرضيات البحثية، تم وضع النموذج التالي الذي يلخص العلاقة بين المتغيرات



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة وجود الحياة الوظيفية

مراجعة الدراسات السابقة

يسعى هذا القسم من الدراسة للتعرف إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المرونة الوظيفية جنباً إلى جنب مع موضوع جودة الحياة الوظيفية.

أولاً: الدراسات المرتبطة بالمرونة الوظيفية.

هدفت دراسة (الصباغ، 2017) إلى دراسة أثر كل من التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين في مديرية التشغيل والقروض بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بمصر. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التمكين والمرونة الوظيفية والتقييم، كما بينت وجود أثر لبعدي التمكين والمرونة في التقييم.

وتناولت (الدلاش، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين في الشركة القابضة للأدوية بالقاهرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (377) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لدعم القيادة على المرونة الوظيفية، حيث تبين أن أكثر العوامل تفسيراً للتغيير هو معاملة المديرين للموظفين بأسلوب لائق وملائم.

فيما سعت دراسة (Liang & Cao, 2021) إلى استكشاف العلاقة بين مرونة الموظفين ومرونة المنظمة في الشركات الصينية. وقد تكونت عينة الدراسة من 329 موظفاً ومديراً في صناعات التكنولوجيا الفائقة، والخدمات، والتصنيع التقليدي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموظفين ومرونة المنظمة، حيث يسهم التكيف الموجه نحو المشكلة والتكيف الموجه نحو العاطفة في تعزيز هذه العلاقة. كما تبين أن مرونة الإدارة تعزز العلاقة بين مرونة الموظفين والتكيف الموجه نحو العاطفة، مما يؤثر بشكل غير مباشر على مرونة المنظمة.

وقام (البشتاوي والبدارين، 2021) بدراسة دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (226) موظفاً. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في الأردن.

وسعى (جمعة، 2022) إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (300) من المديرين ومتخذي القرار. وقد أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، كما تبين أن المرونة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

وهدف دراسة (Dalloul, et al., 2023) إلى تحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة لإدارة الأزمات المالية في سياق نجاح نظام المعلومات المحاسبية في الحكم المحلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي. وكشفت النتائج وجود تأثير مباشر وهام لنجاح نظام المعلومات المحاسبية، من خلال أبعاده المختلفة مثل جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، استخدام النظام، ورضا المستخدمين، على إدارة الأزمات المالية.

وقام (Trunk et al., 2024) بالكشف عن التفاعل بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الوظيفية للعاملين والانخراط في العمل في ظل التغيرات المستمرة وغير المتوقعة في المؤسسات الحكومية في ليتوانيا. تم إجراء الدراسة على عينة من (436) موظفًا. وقد أظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والانخراط في العمل، كما تبين أن مرونة الموظف تعمل كوسيط في هذه العلاقة، حيث تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مرونة الموظف، مما يساهم في زيادة انخراطه في العمل.

وفحص (Omran et al., 2024) تأثير ممارسات تبادل المعلومات على مرونة الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر. وضمنت العينة (392) مشاركًا، وأجريت تحليلات وصفية وتحليل مسارات لاختبار فرضية البحث. وبينت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لممارسات تبادل المعلومات على مرونة الموظفين.

وقام (Jandaghi et al., 2024) بتطوير نموذج لجودة الحياة الوظيفية بناءً على العدالة التنظيمية، والتعاون التنظيمي، والمرونة التنظيمية بين موظفي إدارات التعليم في طهران. ووزع الاستبيان على (450) موظفًا. وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت أقوى مؤشر على جودة الحياة الوظيفية، بينما كان للتعاون والمرونة التنظيمية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في تحسينها، كما لعبت العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا بين التعاون التنظيمي والمرونة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية:

أجرى (Salvador et al., 2021) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير استخدام المرونة الوظيفية على مستوى الوحدة في المستشفى على حالة مرضى معينين، وكذلك التأثيرات المخففة المحتملة لدعم زملاء العمل وعبء العمل. وقد اعتمدت الدراسة على نهج أرشيبي، حيث تم تحليل بيانات من (68) وحدة صحية في المستشفيات. وأشارت النتائج إلى أن زيادة استخدام الممرضات المرنات وظيفيًا في الوحدات الصحية خلال فترة ربع من الدراسة ارتبطت بزيادة عدد قرح الضغط بين مرضى الوحدة في الربع التالي. وقد تضاءل هذا التأثير الضار بشكل ملحوظ عندما كان دعم زملاء العمل داخل الوحدة مرتفعًا.

وقام (Wut et al., 2022) بدراسة للتعرف على تأثير المرونة التنظيمية والنفسية على جودة الحياة للموظفين في هونغ كونغ. وقد تم جمع البيانات من (115) موظفًا من شركات صناعية. وكشفت النتائج أن المرونة التنظيمية والمرونة النفسية مرتبطتان بجودة حياة العمل المدركة ومرونة الموظف. كما تبين أن مرونة الموظف وجودة حياة العمل مرتبطتان بالانخراط في العمل. وقد أشارت النتائج إلى أن تحسين المرونة التنظيمية والنفسية في بيئة العمل يمكن أن يسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل، مما ينعكس إيجابًا على جودة حياتهم.

وتناولت دراسة (الراشدية وآخرون، 2024) جودة الحياة الوظيفية في جامعة السلطان قابوس وعلاقتها ببعض المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها جاء بدرجة مرتفعة، باستثناء بعد ضغط العمل الذي جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق معتمدة على سنوات الخبرة، وهو ما يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية.

ودرس (Wibowo & Mujanah, 2024) تأثير العلاقة بين القائد والموظف (LMX)، وجودة الحياة الوظيفية (QWL)، والمرونة على أداء الموظفين في شركات العقارات في مقاطعة يوجياكارتا بإندونيسيا، من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وجودة الحياة الوظيفية. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة، التي تشمل التوازن بين العمل والحياة، والتقدير المهني، والثقافة التنظيمية الإيجابية، تعزز جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين وتمكنهم من التكيف مع التحديات، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم. كما أظهرت الدراسة أن هناك قدرة تنبؤية للمرونة التنظيمية في تحسين سلوك الموظفين وأدائهم، مما يساعد الشركات على تحقيق نتائج تنظيمية أفضل في بيئة عمل متغيرة.

وأخيرًا هدفت دراسة (Eftekhari et al., 2025) إلى استكشاف العلاقة بين الرفاهية النفسية ومرونة فنيي الطوارئ الطبية (EMTs) في مدينة يزد، إيران. وقدمت إجراء دراسة وصفية ارتباطية شملت (137) فني طوارئ. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الرفاهية النفسية للموظفين والمرونة، كما تبين وجود اختلاف دال في درجات الرفاهية النفسية بناءً على الجنس. وكانت أعلى الدرجات في مقياس المرونة مرتبطة بالكفاءة الشخصية، بينما كانت أعلى الدرجات في مقياس الرفاهية النفسية مرتبطة بالعلاقات الإيجابية مع الآخرين.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الأدبيات أن عددًا من الدراسات العربية مثل (الدلاش، 2018؛ البشتاوي والبدارين، 2021؛ جمعة، 2022) تناولت موضوع المرونة الوظيفية، لكنها ربطتها بشكل أساسي بموضوعات القيادة التحويلية والقيادة المتميزة، دون التطرق المباشر لجودة الحياة الوظيفية. في المقابل، كانت دراسة الصباغ (2017) الأقرب لموضوع الدراسة الحالية، حيث بحثت أثر التمكين والمرونة على تقييم الأداء، لكنها لم تربط صراحة بين المرونة وجودة الحياة الوظيفية.

أما على الصعيد الدولي، فقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين المرونة الوظيفية وأبعاد تنظيمية أو نفسية مختلفة. على سبيل المثال، درست دراسة (Salvador et al., 2021) أثر المرونة على مستوى الوحدة التنظيمية، بينما ربطت (Dalloul et al., 2023) المرونة بالأزمة المالية. وركزت دراسة (Eftekhari et al., 2025) على العلاقة بين الرفاهية النفسية ومرونة فنيي الطوارئ، كما بحثت (Wut et al., 2022) تأثير المرونة التنظيمية والنفسية على جودة حياة الموظفين. من جانب آخر، ركزت دراسة (Omran et al., 2024) على دور تبادل المعلومات في تعزيز مرونة الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (البشتاوي والبدارين، 2021؛ Dalloul et al., 2023؛ Omran et al., 2024) من حيث المنهجية المعتمدة في التحليل.
- كما تتقاطع نتائجها مع نتائج أغلب هذه الدراسات في وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية، مما يعزز من موثوقية النتائج.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة والسياق، حيث ركزت بشكل خاص على العاملين في مديريات داخلية في جنوب الضفة الغربية، وهو سياق لم يُتناول سابقاً بشكل كافٍ.
- كما لم تتناول معظم الدراسات السابقة العلاقة المركبة بين المرونة وجودة الحياة الوظيفية كمحورين مترابطين في السياق الفلسطيني.

ما يميز الدراسة الحالية

- تقدم الدراسة الحالية مقارنة متكاملة تربط بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية في بيئة تنظيمية حساسة، وهي مديريات الوزارات الداخلية جنوب الضفة الغربية.
- تتميز الدراسة بالجمع بين منهجية كمية ونوعية، وبتقديمها نتائج قابلة للتوظيف من قبل متخذي القرار لتحسين الأداء الوظيفي من منظور شمولي.

الإطار النظري

أولاً: المرونة الوظيفية

يمكن تعريف المرونة الوظيفية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع حالات عدم اليقين، وتوجيه عملياتها بطريقة تسمح لها بتعبئة مواردها بسرعة ومرونة للاستجابة للتغيرات الطارئة والمفاجئة. ويهدف ذلك إلى مواجهة التحديات غير المتوقعة والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة بعد التعرض لتلك التقلبات والأزمات (عبد النعيم وآخرون، 2024).

وتعرف المرونة أيضاً على أنها عملية تعتمد بشكل أساسي على الصفات الإيجابية الذاتية التي يمتلكها الشخص، مما يساعده على الصمود في مواجهة الصعوبات والتحديات، بحيث تتيح له هذه الصفات العودة ليس فقط إلى الوضع الطبيعي، بل إلى وضع أفضل بعد اكتساب خبرات جديدة من التجارب التي يمر بها (الداش، 2018).

ويرى البشتاوي والبدراين (2023) أن المرونة الوظيفية هي قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، كما تشمل توفير المتطلبات اللازمة للاستجابة لها، مثل الموارد والقدرات اللازمة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمة وتحسين استمرارية أعمالها. وتتعلق المرونة الوظيفية بأهداف التنظيم ووظائفه، بحيث يكون التنظيم قادراً على تعديل بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو التي تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف ووظائف جديدة أكثر أهمية أو أسهل من حيث الإنجاز في الظروف الجديدة. (بن عسور، 2023).

أشكال المرونة الوظيفية

تتعدد أشكال المرونة الوظيفية بحسب الباحثين والمختصين، ومن أبرزها:

- **المرونة الهيكلية:** هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي بشكل مرن، حيث يتم تعديل ترتيب المهام والوظائف وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين. وتشمل هذه القدرة أيضاً استعداد العاملين لأداء أكثر من مهمة وتوزيع المهام بشكل يتناسب مع التغيرات الطارئة، فضلاً عن تبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة وفعالية (عياش، 2020).

- **المرونة التشغيلية:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية من خلال تحسين وتطوير العمليات الحالية وتعديلها بما يتناسب مع الظروف الجديدة، ويعتمد هذا التكيف على تدريب العاملين بشكل مستمر لتمكينهم من التكيف مع المتغيرات الجديدة والمستجدات في بيئة العمل (الجدعاني وسلامة، 2024).

- **المرونة الإستراتيجية:** هي وعي المنظمة وقدرتها على الاستفادة من كافة مواردها الفكرية والمادية والبشرية المتاحة، من أجل الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بما يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية المحيطة، كما تتضمن هذه المرونة الاستجابة الأمثل لحالات عدم اليقين والمخاطر التي قد تواجهها المنظمة (حماد، 2018).
- **مرونة الموارد البشرية:** تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال تبني استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم التعليمية، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات (حماد، 2018).
- **المرونة المالية:** هي تحفيز الرغبة الإدارية في الحفاظ على هيكل المطلوبات المالية، لا سيما تلك المتعلقة بالديون، بحيث تصبح عملية التفاوض أكثر سهولة (بن عسور، 2023).

أهمية المرونة الوظيفية

برزت أهمية المرونة التنظيمية من خلال دورها في تعزيز سلاسة الإجراءات وتنويع الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، وذلك عبر تحديث العمليات والإجراءات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تسهم في تقليص بعض الخطوات الروتينية غير الضرورية التي تؤثر على جودة ودقة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ذلك، تساعد المرونة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والهامة بكفاءة وفعالية، مما يمكن العاملين من أداء مهامهم بفاعلية في ظل هذه الظروف. كما تعزز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والبحث عن حلول مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي إيجاد بدائل متعددة تساهم في حل المشكلات (عبد المنعم وآخرون، 2024).

أبعاد المرونة الوظيفية

تعددت الأطر النظرية التي تناولت المرونة الوظيفية وأبعادها، فقد أشار جمعة (2022) إلى أربعة أبعاد رئيسية للمرونة الوظيفية، وهي: المتانة، والتي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات ومواجهة التحديات المفاجئة؛ ووفرة الموارد، والتي تعني وجود موارد بديلة أو القدرة على إعادة توزيع الموارد المتاحة؛ وحسن التصرف، الذي يشير إلى إدارة الموارد وتحديد الأولويات بكفاءة؛ وأخيراً السرعة في تحقيق الأهداف دون تأخير.

كما تناولت دراسات أخرى أبعاداً إضافية أو بديلة، فعلى سبيل المثال، حدد السلنتي وآخرون (2018) أبعاد المرونة الوظيفية في السياق الحكومي بأربعة محاور: المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية كعنصر حاسم في مواجهة التغيرات البيئية

الطارئة. وبناءً على مراجعة الأدبيات وتحليل ملاءمة الأبعاد مع طبيعة القطاع العام الفلسطيني، تم في هذه الدراسة اعتماد أربع رئيسة للمرونة الوظيفية وهي المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة العمليات والسياسات التي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل، وجعلها بيئة محفزة وإيجابية تشجع على الإنتاجية، ويسهم هذا في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، ويزيد فراضهم الوظيفي، وشعورهم بالأمان الوظيفي، مما يجعلهم أكثر استعداداً للانخراط في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (محمد، 2021).

أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات، حيث تعزز العلاقات بين العاملين وبيئة العمل، وتحت على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تساهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية، وتقليل الصراعات التنظيمية، مما يعزز الاستقرار الوظيفي، علاوة على ذلك، فإنها تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وجذب الكفاءات المتميزة، مما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز المؤسسي (الهداب، 2020؛ الحق، 2022).

أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

وفقاً لعدد من الدراسات السابقة (بومجان وآخرون، 2018؛ السديري والشماسي، 2022)، تتعدد الأبعاد التي تؤثر بشكل كبير على رفاهية الموظفين وأدائهم في بيئة العمل. من أبرز هذه الأبعاد: التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الذي يعزز الرفاهية العامة ويقلل من مستويات التوتر من خلال التوفيق بين الالتزامات المهنية والشخصية؛ الاعتراف والتقدير، الذي يعزز دافعية الموظف عبر التقدير المعنوي أو المكافآت المالية؛ فرص التقدم المهني، التي تسهم في تعزيز الطموح والولاء للمؤسسة؛ الشعور بالأمان الوظيفي، الذي يقلل من القلق بشأن فقدان الوظيفة ويزيد الاستقرار النفسي للموظف؛ التواصل الفعال داخل المنظمة، الذي يساهم في تعزيز الفهم المشترك للأهداف المؤسسية بين الموظفين والإدارة؛ وأخيراً العدالة التنظيمية، التي تقلل من الظلم المدرك عبر توزيع المهام والترقيات بشكل منصف. حيث تم تضمين هذه المؤشرات في قياس جودة الحياة الوظيفية في الدراسة الحالية.

في ضوء ما سبق، تعد المرونة الوظيفية مفهوماً متعدد الأبعاد، يتقاطع مع حقول معرفية مختلفة، لاسيما الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. فمن جهة، تعكس المرونة قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل بنيتها التشغيلية والهيكلية بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة، ومن جهة أخرى،

ترتبط بسلوكيات الأفراد، وقابليتهم للتكيف والمبادرة ضمن بيئات عمل غير مستقرة. كما أن لهذه الأبعاد تأثيراً مباشراً في الأداء المؤسسي، وفي جودة حياة الموظفين من حيث الشعور بالأمان، والرضا، والاستقرار الوظيفي. وبذلك، يُمكن النظر إلى المرونة الوظيفية كمفهوم تكاملي يُسهم في بناء قدرة تنظيمية شاملة على التكيف والابتكار وخصوصاً في ظل الأزمات

منهج الدّراسة وطريقة جمع البيانات

اعتمدت الدّراسة الحاليّة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر المرونة الوظيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، نظراً لكونه المنهج المناسب لفحص العلاقات المتفاعلة المدروسة.

مجتمع الدّراسة وإطار المعاينة

يتألف مجتمع الدّراسة من العاملين في مديريات الداخلية جميعهم في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، الخليل، شمال ووسط وجنوب الخليل والبالغ عددهم (163) موظفاً من المستويات الإدارية والتنظيمية كافة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بأسلوب المسح الشامل، ولقد بلغ عدد المشاركين في الدّراسة بشكل فعلي بعد جمع البيانات (138) والجدول 1 يقدم تفصيلاً لخصائص مجتمع الدّراسة.

جدول 1: خصائص العينة وفقاً لبعض المتغيرات ن=(138)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	56.5
	أنثى	43.5
سنوات الخبرة	دون 10- سنوات	21.7
	11—20 سنة	17.4
	فوق 21 سنة	60.9
معدل الدخل الشهري	دون 3500 شيكل	34.8
	3500—5500 شيكل	30.4
	فوق 5500 شيكل	34.8

أداة الدراسة ومتغيراتها

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم تصميم المقياس استناداً إلى الأطر النظرية في العلوم الإدارية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة (2022; Zaman & Ansarim, 2024; Petermann, & Zacher), ذات الصلة بالموضوع. وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن المتغيرات المستقلة والمرتبطة بالمرونة الوظيفية والأبعاد الفرعية (المرونة التشغيلية، الهيكلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية والذي يشمل (20 فقرة) . بالإضافة إلى ذلك المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالنوع الاجتماعي، سنوات الخبرة ومعدل الدخل الشهري.

القسم الثاني: فيشمل المتغيرات التابعة التي تقيس جودة الحياة الوظيفية، ويشمل على (15) فقرة.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق مقياس الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على (6) محكمين مختصين في مجال العلوم الإدارية لتقييم الصدق الظاهري، وكانت الأداة في صورتها الأولية تحتوي على (38) فقرة، وبعد التعديل بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تقليص عدد الفقرات إلى (35) فقرة، والتي تشمل الأبعاد المتعلقة بالمرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية في صيغتها الحالية.

2. صدق البناء لمقياس الدراسة

بعد تطبيق أداة الدراسة، تم استخراج صدق البناء من خلال ارتباط جميع فقرات الدراسة المتعلقة ببعد المرونة الوظيفية وأبعاده الفرعية (المرونة الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) وبعد جودة الحياة الوظيفية مع درجتهما الكلية، وأظهرت نتائج ارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين جميع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية. وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بين (0.70-0.95) لبعد المرونة الوظيفية وبين (0.55-0.83) لبعد جودة الحياة الوظيفية، وجميعها دالة إحصائية ؛ مما يعطي مؤشراً داخلياً على صدق أداة الدراسة، والجدول 2 يظهر قيم معاملات الارتباط.

جدول 2: معاملات اختبار بيرسون الارتباطية بين عبارات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

عبارات المرونة الوظيفية				عبارات جودة الحياة الوظيفية			
الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
1	*911.	11	*805.	21	*786.	31	*796.
2	*700.	12	*876.	22	*784.	32	*830.
3	*849.	13	*832.	23	*555.	33	*760.
4	*822.	14	*917.	24	*706.	34	*783.
5	*781.	15	*831.	25	*820.	35	*694.
6	*907.	16	*912.	26	*773.		
7	*871.	17	*872.	27	*801.		
8	*874.	18	*843.	28	*798.		
9	*905.	19	*956.	29	*697.		
10	*853.	20	*854.	30	*557.		

* - دالة عند مستوى 0.01

ثبات مقياس الدراسة

قامت الدراسة بحساب معادلة الثبات باستخدام الاتساق الداخلي ومن خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وبلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية في بعد المرونة الوظيفية (0.90)، فيما حقق البعد المرتبط بجودة الحياة الوظيفية (0.81). ويشير (Sekaran & Bougie, 2016) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا التي تساوي (0.70) أو أكثر تُعد مقبولة وتشير إلى مستوى جيد.

معياري تصحيح أداتي الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي بوصفه مفتاحاً لتصحيح العبارات، بحيث تكون مستوى المرونة الوظيفية وتأثيرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية كالتالي:

- (1-2.33) درجة ضعيفة.
- (2.34-3.66) درجة متوسطة.
- (3.67 فأعلى) درجة عالية.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لجمع وتبويب البيانات وتحليلها، وكذلك لاستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم تحليل نتائج اختبار بيرسون للارتباط، ونتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة إلى ذلك، تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد فيمديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة ن وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُستُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو موضح في الجدولين 3.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة من وجهة نظر العاملين فيها.

الرتبة	أبعاد المرونة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
	المرونة الهيكلية	2.73	83.	54.60%	متوسطة
	المرونة التشغيلية	2.96	81.	59.20%	متوسطة
	المرونة الاستراتيجية	2.93	80.	58.60%	متوسطة
	مرونة الموارد البشرية	3.01	72.	60.20%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمرونة	2.91	54.	58.20%	متوسطة

يشير الجدول (3) إلى أن مستوى المرونة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة كان متوسطاً في جميع جوانب الدراسة (58.20%). حيث سجل البعد الخصائص بمرونة الموارد البشرية أعلى نسبة مئوية بلغت (60.20%)، ثم المرونة التشغيلية» بنسبة (59.20%)، والمرونة الإستراتيجية» بنسبة (58.60%). أما «المرونة الهيكلية فقد سجلت أقل نسبة مئوية عند (54.60%).

وبالرغم أن مستوى المرونة الوظيفية لدى الموظفين كان متوسطاً في بعض الأبعاد مثل الاستجابة للملاحظات وتغيير الأنشطة. إلا أن النتائج أظهرت تحديات في التردد في اتخاذ القرارات وتوفير قنوات تواصل فعّالة، كما بينت أن الاعتماد على الحلول التقليدية بدلاً من الإبداعية كان ملموساً. وهذه النتائج تعكس الحاجة لتحسين التواصل الداخلي وتعزيز الثقة والقيادة لدعم الموظفين في التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فاعلية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، وللإجابة عن هذا السؤال أُسْتُخْرِجَت المتوسّطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو موضح من الجدول 4:

جدول 4: المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، كما توضحه الفقرات الخاصة بالبعد.

الرتبة	جودة الحياة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
	أشعر بالقدرة على التعبير عن آرائي في مجالي الوظيفي	3.17	1.09	63.40%	متوسطة
	أحظى بتقدير مناسب من مديري عند تحقيق أهداف العمل	3.13	1.23	62.60%	متوسطة
	أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجالي الوظيفي	3.04	1.16	60.80%	متوسطة
	أنا قادر على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال	3.00	1.26	60.00%	متوسطة
	أنا راضٍ عن الفرص المهنية المتاحة لي هنا	3.00	1.03	60.00%	متوسطة
	أشعر أن عملي يوفر لي الأمان الوظيفي	3.00	94.	60.00%	متوسطة
	أشعر برضا عن بيئة مكان عملي	2.96	1.05	59.20%	متوسطة
	تناسب ساعات العمل الحالية و ظروف حياتي الشخصية	2.87	85.	57.40%	متوسطة
	تسمح لي المؤسسة بالعمل وفق ساعات مرنة	2.61	1.17	52.20%	متوسطة
	أشعر بالانتماء لعملي في وظيفتي الحالية	2.57	1.41	51.40%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.99	67.	59.80%	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (4) أن مستوى جودة الحياة لدى العاملين كان متوسطاً بشكل عام، حيث بلغت النسبة (59.80%). وقد كانت أعلى النسب المئوية مرتبطة بقدرة الموظفين التعبير عن الآراء في المجال الوظيفي بنسبة (63.40%)، والتعامل مع ضغوط العمل بنسبة

(60.00%)، والتقدير من المديرين عند تحقيق الأهداف بنسبة (62.60%). من ناحية أخرى، كانت النسب المئوية الأقل تتعلق بالعوامل التي تؤثر في توازن العمل والحياة الخاصة (52.20%)، والشعور بالانتماء للعمل الوظيفي (51.40%).

توضح النتائج أن الموظفين أظهروا بدرجة متوسطة قدرتهم في التكيف مع ضغوط العمل والتعبير عن آرائهم، مما يعكس قدرتهم على التفاعل مع التحديات، ومع ذلك، كانت النسب أقل في مجالات مثل العمل وفق ساعات مرنة والشعور بالانتماء، مما يشير إلى أن الأزمة أثرت على توازن العمل والحياة الشخصية وكذلك على مستوى الولاء للمؤسسة. وهذا بدوره يشكل تحدياً كبيراً قد يؤثر على تقديم الخدمات العامة للجمهور وقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بشكل مرضٍ. لذلك، تبرز الحاجة لتحسين الدعم المؤسسي من خلال توفير مزيد من المرونة والاهتمام برفاهية الموظفين لضمان تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل وحياة الموظفين الشخصية. وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الراشدية وآخرون، 2024) التي كشفت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث: هل يوجد تأثير دال إحصائي دال إحصائياً للمرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُستُخْرِجَت نتائج تحليل الانحدار الأحادي وذلك كما هو موضح من الجدول 5:

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة.

المرونة الوظيفية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
المرونة الهيكلية	119.	720.	غير دال 473.
المرونة التشغيلية	110.	1.542	غير دال 125.
المرونة الاستراتيجية	564.	3.318	دال إحصائياً 001.
مرونة الموارد البشرية	003.-	034.-	غير دال 973.
قيمة (ر ²)	481.	001.	دال إحصائياً

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الوظيفية على تحسين جودة الحياة الوظيفية في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية أن «المرونة الإستراتيجية»

هي البُعد الوحيد الذي أظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية قوية، حيث أظهرت قيمة ت (3.318) وقيمة بيتا (0.564) مع مستوى دلالة إحصائية (0.001)، مما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لهذا البُعد في تحسين جودة الحياة الوظيفية. أما «المرونة الهيكلية» و«المرونة التشغيلية» و«مرونة الموارد البشرية» فلم يظهر لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيم ت غير دالة، كما أن قيم بيتا كانت منخفضة. وبالنسبة لقيمة (ر2) التي بلغت (0.481)، فقد أظهرت أن (48.1%) من التباين في جودة الحياة الوظيفية يمكن تفسيره من خلال أبعاد المرونة الوظيفية المدروسة. وهذا يتماشى مع أهمية التخطيط الاستراتيجي والتكيف السريع في مواجهة الأزمات الاقتصادية مثل أزمة الرواتب، حيث يتطلب الأمر استجابة مرنة من الحكومة لتحسين ظروف العمل وضمان استمرارية الخدمات العامة. ولقد اتسقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي كشفت القوة التنبؤية للمرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مثل دراسة (Wut et al., 2022; Jandaghi et al., 2024; Trunk et al., 2024).

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثراً دال إحصائياً لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُسْتُخْرِجَت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما هو موضح من الجدول 6:

جدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

المرونة الوظيفية	قيمة بيتا	قيمة ت	ر ⁽²⁾	مستوى الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	200.-	-2.208	0.132	029.
سنوات الخبرة	180.-	-1.800		074.
معدل الدخل الشهري	279.	2.546		012.

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (6) أن النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير معنوي على المرونة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير ذا دلالة إحصائية. وتشير النتائج إلى أن الإناث يظهرن مستوى أقل من المرونة الوظيفية مقارنة بالذكور، مما قد يعكس التحديات أو القيود التي تواجه النساء في التكيف مع ظروف العمل، وخاصة تلك المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الأسرية أو العوامل الاجتماعية والثقافية. كما أظهرت النتائج أن الدخل الشهري المرتفع يرتبط إيجابياً

بالمرونة الوظيفية، مما يعني أن الموظفين الذين يتقاضون دخلاً أعلى يميلون إلى إظهار قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الوظيفية. وقد يرجع ذلك إلى أن استقرارهم المالي الذي يمكنهم من التعامل مع الضغوطات والتغيرات في بيئة العمل بشكل أفضل مقارنة بذوي أصحاب الدخل المنخفض.

نتائج السؤال الخامس: هل يوجد أثر دال إحصائي لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية؟ ولإجابة عن هذا السؤال أُستُخْرِجَت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما هو موضح في الجدول 7:

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة

جودة الحياة الوظيفية	قيمة بيتا	قيمة ت	ر ⁽²⁾	مستوى الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	430.-	-5.356	0.137	000.
سنوات الخبرة	111.-	-1.253		213.
معدل الدخل الشهري	261.	2.677		008.

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (7) أن كلاً من النوع ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير معنوي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير إحصائي قوي. فقد تبين أن النساء أبلغن عن جودة حياة وظيفية أقل مقارنة بالذكور، مما قد يعود إلى التحديات المهنية التي قد تواجهها النساء في بيئة العمل والمرتبطة بالنمو المهني والصور النمطية الموجهة ضدهن، كما أظهرت النتائج أن زيادة مستوى الدخل الشهري لدى الموظفين يرتبط بارتفاع تقييمهم لجودة حياتهم الوظيفية، حيث يمكن أن يساهم الدخل المرتفع في تخفيف الضغوط المالية وتحسين الرضا الوظيفي، كما أن هناك علاقة ما بين الدخل المرتفع وتسلم المهام الإدارية والإشرافية مما يوفر درجة رضا وظيفي أفضل لذوي الدخل المرتفعة مقابل ذوي الدخل المنخفضة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للمرونة الوظيفية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بعد المرونة الإستراتيجية في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث فسّرت ما نسبته (48.1%) من التباين في جودة الحياة الوظيفية، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى المرتبطة بالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً.

يُفسّر هذا التأثير بأن الموظفين الذين يعملون في بيئة تتسم بالمرونة الإستراتيجية - أي بيئة تمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحديث الخطط والسياسات - يشعرون بمزيد من الأمان المهني، والمشاركة، والتمكين. وتسهم هذه العوامل مجتمعة في تحسين جودة حياتهم الوظيفية من خلال تقليل الضغوط وتحقيق التوازن بين المتطلبات والطموحات.

ويمكن تفسير عدم وجود تأثير للأبعاد الأخرى - رغم أهميتها النظرية - بأنها لم تُعَلَّ بشكل كافٍ في بيئة العمل الحالية، أو أنها لم تُترجم إلى ممارسات ملموسة تؤثر في تجربة الموظف اليومية. فقد تكون الهياكل التنظيمية جامدة أو لا تمنح الموظف حرية حقيقية في اتخاذ القرار، ما يقلل من تأثير هذه الأبعاد على جودة الحياة الوظيفية.

وقد اتسقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسات (Wut et al., 2022؛ Liang & Cao, 2021؛ Jandaghi et al., 2024)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى كشفت عن أهمية الأبعاد الأخرى في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مثل دراسات أخرى (Wibowo & Mujanah, 2024؛ Trunk et al., 2024؛ البشتاوي والبدارين، 2021).

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى إلى كل من النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري. إذ تبين أن الذكور، إلى جانب الموظفين ذوي الدخل الشهري المرتفع، يمتلكون مستويات أعلى من المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية. في المقابل، لم يكن لسنوات الخبرة تأثير معنوي على أي من بعدي الدراسة المتعلقين بالمرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية

وتُفسّر هذه النتيجة بأن الذكور وذوي الدخل الأعلى غالباً ما يتمتعون بفرص أكبر للوصول إلى مصادر القوة الوظيفية، مثل المناصب العليا أو الفرص التدريبية، ما يعزز شعورهم بالسيطرة والمرونة، وينعكس إيجاباً على جودة حياتهم الوظيفية. في المقابل، قد تواجه الإناث وذوو الدخل المنخفض تحديات تتعلق بعدم تكافؤ الفرص أو ضعف التقدير المهني. أما فيما يخص الأقدمية، فإن سنوات الخبرة لا تضمن بالضرورة تحسناً في جودة الحياة الوظيفية أو إدراكاً أعلى للمرونة، خاصة في ظل بيئة تنظيمية قد لا تكافئ الخبرة أو لا توظفها بالشكل المناسب. ويشير هذا إلى ضرورة التركيز على الكفاءة والتطوير المستمر بدلاً من الاعتماد على الخبرة الزمنية وحدها. وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع ما توصلت إليه دراسات مثل (الراشدية وآخرون، 2024؛ Eftekhari et al., 2025)

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- تشجيع القيادات الإدارية على تبني سياسات مرنة تتلاءم مع التغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية.
- تعزيز المرونة الإستراتيجية كمحور أساسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- وضع سياسات تميز إيجابي للفئات الأقل تمتعاً بجودة الحياة الوظيفية وخصوصاً ذوي المستويات الوظيفية الدنيا والإناث.
- تطوير أبعاد المرونة الأخرى (الهيكليّة، التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) في العمل التنظيمي.
- توفير بيئة داعمة للموظفين ذوي الدخل المنخفض.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

بن عشور، وفاء (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي «دراسة ميدانية بمؤسسة (Rayanox)، وهران، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، الجزائر.

البشتاوي، زين والبدارين، رانيا (2021). دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات، شركة أمنية للاتصالات-الأردن، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 6: 99-111.

بومجان، عادل، وأقطي، جوهرة، والوافي، خالد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، 18 (2): 121-143.

الجدعاني، ابتهاج، وسلامة، نجاح (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز - بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، 7(68): 140-169.

جمعة، صباح. (2022). تأثير المرونة كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد 19، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، 3(1): 1-32.

الحق، الاء (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الحكومية على أخلاقيات العمل/ دراسة تطبيقية لوزارة الحكم المحلي في فلسطين نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح.

حماد، رائد خميس محمود (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الدلاش، صفاء (2018). أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات العلمية والبيئة، 3 (2): 315-334.

الراشدية، أمينة، وحماد، وحيد، والعبري، خلف (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 40 (1): 264-304.

السديري، ديمة، والشماسي، أريج. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة

- المؤسسية: دراسة ميدانيو على الموظفين في جامعة جدة بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 54: 2663-5798.
- السلنتي، لمياء، والتكروري، منى، وحسين، سلوى (2018). أثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمايط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3): 80-112.
- الصباغ، عبد الكريم (2017). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101): 203-229.
- عبد المنعم، سارة، ونصر، نرمين، وعمر، أمال (2024). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بالتطبيق على شركات الطيران في مصر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 26 (1): 214-233.
- عبد الوهاب، ياسمين، وحرز الله، أحمد، والقبيج، إيهاب (2024). الرشاقة الإستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي، مجلة جامع فلسطين التقنية للأبحاث، 12(1): 33-58.
- عياش، هلدا (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى. غزة
- محمد، أسماء (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى المرونة التنظيمية في شركات الطيران: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة السياحة والفنادق والتراث، 3 (1): 173-188.
- الهداب، تغريد بنت حمد (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحترق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(3)، 233-254.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abdel-Moneim, S., Nasr, N., & Omar, A. (2024). The impact of empowerment and job flexibility on enhancing employee performance: A case study on airline companies in Egypt. *Arab Universities Journal for Tourism and Hospitality*, 26(1):214–233.
- Abdel Wahab, Y., Herzallah, A., & Qubbaj, I. (2024). Strategic agility in the public sector and its impact on organizational excellence. *Palestine Technical University Journal for Research*, 12(1): 33–58.
- Ayash, H. (2020). The role of organizational resilience in reducing organizational cynicism in governmental institutions in Gaza: A case study of the Ministry of Education and Higher Education (Master's thesis, Palestine).
- Ben Achour, W. (2023). Organizational resilience and its relationship to organizational change: A field study at Rayanox Institution in Oran (Master's thesis, University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Faculty of Social Sciences, Algeria).
- Bashtawi, Z., & Badran, R. (2021). The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship Between the Implementation of the International Standard for Business Continuity Management System (ISO 22301:2012) and Crisis Containment: Umniah Telecommunications Company – Jordan. *Jadara Journal for Studies and Research*, 6, pp. 99–111
- Boumjane, A., Akthi, J., & El-Wafi, K. (2018). Quality of work life and its impact on job performance: A case study of the Faculty of Science and Technology at the University of Biskra. *Journal of Human Sciences*, 18(2): 121–143
- Dallash, S. (2018). The impact of distinguished leadership support on employee job flexibility. *Scientific Journal of Scientific and Environmental Studies*, 3(2), 315–334.
- Hammad, R., & Mahmoud, K. (2018). The impact of strategic flexibility on improving productivity efficiency: A case study of Gaza Electricity Distribution Company (Published master's thesis, Islamic University of Gaza).
- Al-Haq, Alaa. (2022). The Impact of Quality of Work Life in Government Institutions on Work Ethics: An Applied Study on the Ministry of Local Government in Palestine – Nablus. An-Najah University, Unpublished Master's Thesis.
- Hudab, T. b. H. (2020). The impact of quality of work life on job burnout: A field study on a sample of female administrative employees in the General Administration of Education in Riyadh. *The Arab Journal of Administration*, 40(3): 233–254.
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work

- engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1): 1077.
- Al-Jadaani, I., & Salamah, N. (2024). The Impact of Organizational Agility on the Performance of Saudi Universities During the COVID-19 Pandemic (A Field Study on King Abdulaziz University – Jeddah Governorate). *The Arab Journal of Scientific Publishing*, 7(68): 140–169
- Jumaa, S. (2022). The impact of flexibility as a mediating variable in the relationship between transformational leadership style and crisis management: A field study on SMEs during the COVID-19 crisis. *Journal of Business and Administrative Studies*, 3(1): 1–32.
- Mohamed, A. (2021). The impact of quality of work life on the level of organizational flexibility in airlines: An applied study on EgyptAir. *Journal of Tourism, Hotels, and Heritage*, 3(1): 173–188.
- Al-Rashdiya, A., Hammad, Wa., & Al-Abri, Kh. (2024). Quality of Work Life and Its Relationship with Some Variables: An Applied Study on Faculty Members at Sultan Qaboos University. *College of Education, Department of Research and Scientific Publication (Scientific Journal)*, 40(1): 264–304.
- Al-Sabbagh, A. (2017). The Impact of Empowerment and Job Flexibility on Employee Performance Evaluation: An Applied Study. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23(101): 203–229.
- Al-Salenti, L., Al-Takroui, M., & Hussein, S. (2018). The impact of organizational flexibility on job performance: An applied study on employees at Damietta hospitals. *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 9(3): 80–112
- Al-Sudairi, D., & Al-Shamasi, A. (2022). The Role of Quality of Work Life in Achieving Institutional Happiness: A Field Study on Employees at the University of Jeddah, Jeddah Governorate. *The Arab Journal of Scientific Publishing*, 54: 2663–5798.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Chang, Y. C., Huang, S. T., Wang, C. C., & Yang, C. C. (2025). Resilience as a moderator of the effects of types of workplace bullying and job performance. *BMC Nursing*, 24(1): 254.
- Dalloul, M. H. M., binti Ibrahim, Z., & Urus, S. T. (2023). Financial crises management in light of accounting information systems success: Investigating direct and indirect influences. *Sustainability*, 15(10): 8131. <https://doi.org/10.3390/su15108131>

- Eftekhari, A., Dadgari, A., Mirjalili, M. J., Madidizadeh, F., & Baghian, N. (2025). Relationship between psychological well-being and resilience of emergency medical technicians in Yazd, Iran. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*, 10(2): 77–84.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6).
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.
- Jandaghi, F., Nazem, F., & Afkaneh, S. (2024). Developing a model of quality of work life based on organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience among employees of the education departments in Tehran Province.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 1063–1075.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2): 209-229.
- Omran, K. A. M., & Khalil, H. A. M. O. (2024). Promoting employee resilience through information sharing: An empirical investigation. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 4(4): 114–132.
- Salvador, R. O., Gnanlet, A., & McDermott, C. (2020). The impact of the use of employee functional flexibility on patient safety. *Personnel Review*, 50(3): 971–984
- Trunk Širca, N., Riaz, Z., Hamid, S., Žurauskė, G., & Stankevičiūtė, Ž. (2024). The interplay among employee resilience, sustainable HRM and work engagement. *Human Systems Management*, 43(4): 573–587.
- Wibowo, Y., & Mujanah, S. (2024). The influence of leader-member exchange, quality work life, and resilience on employee performance through organizational citizenship behavior and employee well-being: A case study in a real estate company, Special Region of Yogyakarta. *Environmental & Social Management Journal*, 18(9).
- Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace—Internal stakeholder perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11799.