

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



تأثير ترتيبات العمل المرنة على الصحة النفسية ومستوى الأداء للموظفين في منطقة

جازان السعودية.

The impact of flexible work arrangements on the mental health and performance

level of employees in the Jazan region of Saudi Arabia.

إعداد الطالب/ خالد محمد أحمد مطهري

إشراف/ أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

قائمة المحتويات

ملخص 8

Abstract..... 9

مقدمة:..... 10

الفصل الأول

1. إطار الدراسة..... 12

1-1. مشكلة الدراسة:..... 12

1-2. أهمية الدراسة:..... 12

1-3. أهداف الدراسة:..... 13

1-4. تساؤلات الدراسة..... 13

1-5. فروض الدراسة:..... 14

الدراسات السابقة:..... 14

(Abid & Barech, 2017) : تأثير ساعات العمل المرنة على أداء الموظفين..... 14

(Dikir, 2023): تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا..... 15

(Govender, 2017) : ترتيبات العمل المرنة والرضا الوظيفي والأداء..... 16

(Lammerant, 2021): تحديات إنشاء ترتيبات عمل مرنة: دراسة استكشافية لوجهات نظر المديرين والموظفين..... 16

(Misskam & Schoch, 2023) : الصحة العقلية لعمال المشروع:..... 17

(Shiri et al., 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب..... 18

(Ukachukwu, 2024) : آثار ترتيبات العمل المرنة (FWAs) على المشاركة والأداء لدى الممرضات..... 19

(Weideman & Hofmeyr, 2020) : تأثير ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الموظفين: دراسة استطلاعية..... 20

(Zerhouni, 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب..... 21

1-6. مصطلحات للبحث..... 22

1-7. المنهجية وطرق البحث:..... 23

1-8. أدوات الدراسة :..... 23

1-9. حدود الدراسة :..... 24

الفصل الثاني

2. الجزء النظري..... 25

1-2. العمل المرن..... 25

تاريخ العمل المرن..... 25

أنواع العمل المرن..... 27

تأثير العمل المرن..... 30

2-2. ترتيبات العمل المرن - Flexible Work Arrangements : FWA..... 31

العوامل التي تساهم في نجاح ترتيبات العمل المرن..... 32

3-2. الصحة النفسية للموظفين..... 35

مفهوم الصحة النفسية للموظفين..... 35

العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والصحة النفسية للموظفين..... 38

4-2. الأداء الإنتاجي للموظفين..... 40

مفهوم الأداء الإنتاجي للفرد..... 40

العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والأداء الإنتاجي..... 41

الفصل الثالث

44.....	3. الجزء العملي
44.....	3-1. منهج الدراسة
44.....	3-2. عينة الدراسة
45.....	3-3. صفات العينة
45.....	3-3. تصميم الدراسة

الفصل الرابع

47.....	4. مناقشة النتائج
47.....	1-4. تحليل نتائج البيانات الشخصية
49.....	2-4. تحليل نتائج القسم A: تأثير ترتيبات العمل المرن
53.....	2-4. تحليل نتائج القسم B: القيود التي قد تحد من التأثير الإيجابي لسياسة العمل المرن
56.....	3-4. تلخيص النتائج
58.....	التوصيات والمقترحات
58.....	التوصيات
59.....	المقترحات
60.....	الخاتمة
61.....	المراجع:
61.....	المراجع العربية
61.....	المراجع الأجنبية

قائمة الأشكال.

الشكل 1-2: عوامل نجاح ترتيبات العمل المرنة	32
الشكل 1-3: تصميم البحث بمراحله الثلاثة	46
توزيع الجنس لدى العينة المستجيبة	47
توزيع الجنس لدى العينة المستجيبة	47
توزيع التخصصات لدى العينة المستجيبة	48
توزيع سنين الخبرة لدى العينة المستجيبة	48
استجابة العينة على العبارة رقم A11	49
استجابة العينة على العبارة رقم A12	49
استجابة العينة على العبارة رقم A13	50
استجابة العينة على العبارة رقم A14	50
استجابة العينة على العبارة رقم A15	50
استجابة العينة على العبارة رقم A21	51
استجابة العينة على العبارة رقم A22	51
استجابة العينة على العبارة رقم A23	51
استجابة العينة على العبارة رقم A24	52
استجابة العينة على العبارة رقم A25	52
استجابة العينة على العبارة رقم B11	53

53.....	استجابة العينة على العبارة رقم B12
53.....	استجابة العينة على العبارة رقم B13
54.....	استجابة العينة على العبارة رقم B 21
54.....	استجابة العينة على العبارة رقم B 22
54.....	استجابة العينة على العبارة رقم B 23
55.....	استجابة العينة على العبارة رقم B 24
55.....	استجابة العينة على العبارة رقم B 25

قائمة الملاحق.

64.....	قائمة الملاحق.
64.....	الملحق 1: استبيان دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والصحة النفسية والأداء الإنتاجي للموظفين.
68.....	الملحق 2: جداول الردود على نموذج google forms "الشكل الالكتروني للاستبيان".
71.....	الملحق 3: النسب المئوية والتكرارات للردود على الاستبيان.
75.....	الملحق 4: الوسيط و الانحراف المعياري للإجابات الواردة على الاستبيان.

ظهرت ترتيبات العمل المرن منذ القرن الماضي، وانتشرت منذ بداية الألفية الثالثة كآلية عمل تحل مشاكل الموظفين و تركز على تطلعاته لتلائم أوقاتهم وظروفهم العامة، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المتغير المستقل "ترتيبات العمل" و المتغيرين التابعين "الصحة النفسية" و "الأداء الإنتاجي" للموظفين و ذلك من خلال قياس التأثيرات الإيجابية و القيود التي تحد من هذه التأثيرات.

لتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، و نشر استبانة مؤلفة من 18 عبارة و قياس الموقف اتجاهها وفق مقياس ليكرت، على عينة من الموظفين العاملين وفق أي شكل من أشكال العمل المرن في مدينة جازان السعودية ، وقد بلغ عدد الردود على الاستبانة "50" رد من موظفين من مختلف الجهات و المجالات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتلخص في أن أهم منافع ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية للموظفين تتمثل في رفع الثقة بالنفس وتقدير الذات و تحسين جودة الحياة، وعلى الأداء الإنتاجي تمثلت في رف القدرة على إنجاز المهام بجودة عالية و زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع، بينما كانت أكبر القيود التي تحد من التأثيرات الإيجابية تتمثل في انعدام الأمان الوظيفي و التطلع بالترقية بالإضافة إلى ضعف قنوات الاتصال المتنوعة في بيئة العمل.

Abstract.

Flexible work arrangements have appeared since the last century, have spread since the beginning of the third millennium as a work mechanism that solves employees' problems and focuses on their aspirations to suit their times and general circumstances. This study aims to determine the relationship between the independent variable "work arrangements" and the two dependent variables "mental health." and "Production performance." for employees by measuring the positive influences and the restrictions that limit these influences.

To achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was followed, and a questionnaire consisting of 18 statements was published and the attitude towards it was measured according to a Likert scale, on a sample of employees working from any form of flexible work in the city of Jazan, Saudi Arabia. The number of responses to the questionnaire reached "50." Response from employees from various agencies and fields.

The study found the following: the most important benefits of flexible work arrangements on the psychological health of employees are represented by raising self-confidence and self-esteem and improving the quality of life, On productive performance represented by increasing the ability to complete tasks with high quality and increasing the ability to innovate and create. While the biggest limitations limiting the positive effects were the lack of job security and the aspiration for promotion, in addition to the weakness of the various communication channels in the work environment.

مقدمة:

النمط الجديد للحياة في القرن الواحد و العشرين متسارع للغاية، يتمتع الأفراد فيه بقدر كبير من الرفاهية الناتجة عن التطور غير المسبوق ، إلا أنهم يظلون في حالة من السعي المستمر المتواصل للحاق بالتغيرات السريعة، في الوقت الحاضر ينشغل الموظفون بالمسؤوليات العائلية والمشاكل الشخصية إلى جانب متطلبات مكان عملهم،، ولكن للأسف يفتقر الكثير من الأشخاص إلى القدرة على إدارة كل هذه الأمور بكفاءة، مما يؤدي إلى عدم التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية ثم يتسبب بشكل ما بانخفاض إنتاجية العمل ، ولهذا السبب تولي الشركات أهمية متزايدة لرفاهية موظفيها وصحتهم النفسية.

مؤخراً اكتسب مفهوم العمل المرن أو ترتيبات العمل المرنة (FWAs) أهمية كبيرة لأن جماهيره تدعي أن له فوائد عديدة بما في ذلك زيادة الفعالية الشخصية وفعالية الفريق وزيادة التزام الموظفين وتقليل التوتر وتحسين الأداء التنظيمي العام، إلا أن نتائج الأبحاث السابقة حول ترتيبات العمل المرنة الثابتة على المعايير المتعلقة بالعمل كانت غامضة أو غير كافية حتى الآن فقد تراوحت من تأثير صفر أو تأثير ضئيل إلى تأثير إيجابي كبير، بمعنى آخر هناك دراسات تدعي أن العمل وفق FWAs سينفع الموظفين بشكل واضح للغاية، وآخرين يدعون أن هذا النمط من العمل يفسد القوة التنظيمية و الإدارية للشركات ولا تأثير ملموس له على نفع الموظف أو الشركة.

إلا أن أهم الداعمين لهذه الطريقة بالعمل كانت حكومة المملكة المتحدة عندما أطلقت "الحق في طلب العمل المرن" الذي كان متاحاً في البداية فقط للآباء ومقدمي الرعاية الآخرين، ولكن بعد انتقاد هذه الممارسة من قبل الكثيرين لكونها متحيزة على أساس أن الإطار كان فقط لصالح النساء في القوى العاملة تم تحسينه ليشمل إمكانية الوصول إلى FWAs

من قبل جميع الموظفين الذين لديهم ما لا يقل عن 26 أسبوعًا من العمل دون انقطاع، بغض النظر عن الوالدين أو

مسؤوليات الرعاية.(Ukachukwu, 2024)

فيما بعد ازدادت أهمية سياسات العمل المرن كأداة لإدارة فرق المشاريع مع تزايد التحديات المتعلقة بالعمل التقليدي مثل الضغوط النفسية واحتياجات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأصبحت سياسة العمل المرن تحظى باهتمام واسع في مختلف المؤسسات. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير سياسة العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاجي للموظفين، بما يساعد على فهم الفوائد والمخاطر المحتملة لهذه السياسة.

التضارب الكبير بين الآراء والادعاءات المؤيدة للعمل المرن و الرافضة له دفع بنا للتفكير بحقيقة الواقع السعودي ومعرفة في أي الجهتين سيكون، وبالحديث عن أهم الآثار الإيجابية للعمل المرن ليس هناك أهم من آثاره على الموظف نفسه، فالعملية كلها تتم لرفع مستوى رفاهه و صحته النفسية و دفعه للقيام بعمله بصورة أفضل مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

لذلك ندرس في هذا البحث تأثير تبني ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاج للموظف نقوم بذلك من خلال دراسة عينة من الموظفين في مدينة جيزان في المملكة العربية السعودية من العاملين ضمن مؤسسات تبني ترتيبات العمل المرن أو على الأقل عدة مبادئ منها، لنجمع بيانات عن مدى رضاهم الوظيفي وصحتهم النفسية ودرجة الإنتاج المبني على أداء جيد وفعال ثم نقارن نتائج هذه العينة مع عينة مرجعية أخرى في مكان عمل تقليدي .

الكلمات المفتاحية: العمل المرن، الصحة النفسية، الأداء، الإنتاج.

الفصل الأول

1. إطار الدراسة.

1-1. مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي تختلف فيه الكثير من الشركات والمؤسسات حول أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية وأكثرها نفعاً وإنتاجية، لا تزال فكرة تأثيرات لعمل المرن على الموظفين غامضة، البعض يدعي أن العمل المرن سيعود بالنفع على الموظفين والبعض الآخر يدعي أن هذه الترتيبات تفسد النظام و الرتبة داخل المشروع و تجعله عرضة للعشوائية و التأخر الزمني، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير سياسات العمل المرن على صحة وأداء فرق المشاريع، فعلى الرغم من وجود دراسات متعددة حول العمل المرن إلا أن البحث يفتقر إلى دراسة شاملة تقيم تأثيره على مستوى الصحة النفسية والأداء في بيئات العمل الحديثة.

1-2. أهمية الدراسة:

أهمية علمية:

- سد الفجوة المعرفية والمكانية بسبب البحث في موضوع حديث نسبياً ضمن مدينة جازان السعودية "في مكان لم تتم دراسة هذا الموضوع فيه من قبل".
- يمكن استخدام النتائج كدليل للأبحاث المستقبلية القادمة حيث يمكن التطور في إجراءات المتغير المستقل "ترتيبات العمل المرن" أو تبديل المتغيرين التابعين " الصحة النفسية للموظف " و " الأداء الإنتاجي للموظف.

أهمية عملية:

- معرفة الواقع الحالي للمؤسسات السعودية معرفة مبنية على نتائج حقيقية حول مدى أهمية وجدية العمل المرن وتأثيراته.
- منفعة شريحة واسعة جداً من المجتمع وهي شريحة أصحاب القرار والموظفين الذين ينتظرون انتشار مبدأ العمل المرن في السعودية.

1-3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

معرفة التأثيرات التي تقوم بها ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاجي للموظف.

ولأجل ذلك يجب تحقيق الأهداف المنبثقة التالية:

- ✓ تحديد العلاقة بين العمل المرن والصحة النفسية لفرق المشاريع.
- ✓ تقييم تأثير سياسة العمل المرن على الأداء الإنتاجي لفرق المشاريع.
- ✓ تقديم توصيات لتحسين تطبيق سياسات العمل المرن ليحقق النفع للموظف و للمشروع.

1-4. تساؤلات الدراسة

تنطوي هذه الدراسة على السؤال المحوري التالي:

ما هو تأثير نمط العمل المرن على الصحة النفسية للموظف والإنتاج للشركة؟

ويمكننا تجزئته إلى أسئلة فرعية نبحت عن إجابة كل منها على حدة لتقودنا للإجابة على السؤال المحوري:

✓ ما هو تأثير العمل المرن على الصحة النفسية للموظفين؟

✓ كيف يؤثر العمل المرن على الأداء الإنتاجي العامة للموظفين؟

✓ ما هي العوامل التي يمكن أن تحد من تأثيرات العمل المرن الإيجابية على الموظفين؟

1-5. فروض الدراسة:

H1	الفرضية الأولى	سياسة العمل المرن تؤثر بشكل إيجابي على الصحة النفسية لفرق المشاريع.
H2	الفرضية الثانية	سياسة العمل المرن تزيد من الإنتاجية في بيئة المشروع.
H3	الفرضية الثالثة	هناك بعض القيود التي قد تحد من تأثير سياسة العمل المرن على الفرق.

الدراسات السابقة:

(Abid & Barech, 2017) : تأثير ساعات العمل المرنة على أداء الموظفين.

تنطلق الدراسة من فكرة ساعات العمل المرنة وهي اتفاقيات مفيدة متبادلة بين الموظف وصاحب العمل لتعزيز إنتاجية الموظف وزيادة ربحية المنظمة، وتتبنى ضرورة تطبيق هذا المبدأ لأن المتطلبات الأساسية للحياة تتغير بسبب القيود المالية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية الجديدة واضطرار الناس من كلا الجنسين إلى العمل.

تهدف الدراسة إلى التحقق من الفرضية القائلة بوجود علاقة بين ساعات العمل المرنة وأداء الموظف، وقد توصلت من خلال الرسوم البيانية البسيطة والتوزيع التكراري إلى أنه قد تكون هناك معرفة أقل في المستويات الوظيفية المتوسطة والدنيا حول المرونة مقارنة بالمديرين التنفيذيين الذين يدركون جيداً ترتيبات العمل المرنة، ووجدت أن الطلب على ساعات العمل المرنة موجود ولكنه بحاجة إلى تعميم وزيادة الوعي بين مختلف مستويات الإدارة، كما توصلت أيضاً إلى

أن المرونة في ساعات العمل هي مصدر للرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى الموظفين من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة والحفاظ على حياة أسرية صحية، فإن ساعات العمل المرنة مقبولة على حد سواء من قبل كل من الموظفين الذكور والإناث. إذا تم اعتماد استراتيجيات الساعات المرنة مع التخطيط السليم للشكليات والدرجة العلمية فسوف تقلل من التوتر وتؤدي إلى تحسين رفاهية حياة الموظف. ومن خلال المرونة تمكن الموظفين من إجراء التعديلات حسب الظروف، وأنه يمكنه استخدامها كأداة لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والكفاءة في العمل وتعزيز الأداء وتحسين نوعية الحياة وتقليل نسبة التغيب عن العمل وتقليل تكلفة العمل الإضافي في المنظمة.

(Dikir, 2023): تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا

الهدف العام للدراسة هو فحص تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة نييري، كينيا. وارتكزت الدراسة على نظرية تقرير المصير، ونموذج ثلاثي المراحل لإدارة المواهب ونظرية الانتشار. استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي. كان عدد السكان المستهدفين للدراسة 1300 موظف. وقد طبقت الدراسة العينة العشوائية الطبقية على عينة 260 موظفا. استخدمت الدراسة الاستبيانات لجمع البيانات. تم إجراء مقابلات مع 10% من حجم العينة وبالتالي 26 موظفاً.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للمرونة فيما يتعلق بالجدول الزمني للموظفين، وأنه يجب على المؤسسات أن تتوصل إلى سياسات من شأنها أن توجه كيفية القيام بذلك وتعويض الموظفين الذين يتم استدعاؤهم للعمل أثناء الإجازة، كما يجب على المؤسسات تنظيم تدريب الموظفين وخاصة على استخدام التكنولوجيا، يجب على الإدارة أيضاً إنشاء ثقافة تعزز المشاركة وامتلاك خطط مناسبة لإجراء التوجيهات و الحوافز لضمان الإعداد الفعال للموظفين الجدد.

(Govender, 2017) : ترتيبات العمل المرنة والرضا الوظيفي والأداء.

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير ترتيبات العمل المرنة على تقليل مشاكل إدارة الوقت مع زيادة وظائف الرضا والأداء. وللبحث في صحة إدعاءات أن ترتيبات العمل المرنة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين التزامات العمل والحياة وتقليل مشاكل إدارة الوقت، وأنه يمكن أن يؤدي ترتيب العمل المرنة إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الذي يعود بالنفع على كل من صاحب العمل والموظف.

تم استخدام منهج البحث الكمي مع توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت باستخدام QuestionPro وهو أداة الاستطلاع عبر الإنترنت، وباستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة طُلب من عينة مكونة من 92 موظفًا المشاركة في الاستطلاع، 62% منهم أكملوا الاستبيان. وقد كشف تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عن النتائج التالية:

✓ إن ترتيبات العمل المرنة هي المفضلة لدى غالبية الموظفين، كما أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ترتيبات العمل

المرنة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي والأداء كمتغير تابع بين الموظفين في جميع الأعمار.

✓ إن توفر ترتيبات العمل المرنة يثري التوازن بين العمل والحياة مما يزيد من الرضا الوظيفي والأداء.

(Lammerant, 2021): تحديات إنشاء ترتيبات عمل مرنة: دراسة استكشافية لوجهات نظر المديرين

والموظفين.

تهدف الأطروحة إلى التعرف على التحديات الحالية التي واجهها المديرين والموظفين في وضع ترتيبات عمل مرنة بعد جائحة كوفيد-19 في السويد لمساعدة الشركات على تحسين سياساتها و معرفة كيفية ترابط التحديات بالنتائج. تم إجراء دراسة نوعية أسفرت عن إطار عمل للتحديات المتصورة وشبكة العلاقات المتبادلة بينها، يتضمن تطوير

الإطار دراسة أدبية واسعة النطاق وتجريبية من خلال جمع البيانات وتحليلها. تحدد دراسة الأدبيات وتحلل المتصور التحديات في إنشاء ترتيبات عمل مرنة في الأدبيات الموجودة وتطوير إطار نظري أولي لوصفها وتحليلها، ثم تقوم الدراسة التجريبية بجمع البيانات النوعية من المقابلات المتعمقة مع المديرين و الموظفين في شركة في السويد لوصف واستكشاف التحديات المتصورة.

(Misskam & Schoch, 2023) : الصحة العقلية لعمال المشروع:.

الهدف البحثي لهذه الدراسة هو تعزيز الفهم الشامل لتعزيز الصحة العقلية في المنظمات القائمة على المشاريع من وجهة نظر العاملين في المشروع الفردي. وينصب التركيز على التحديات التي يواجهها العاملون في المشروع في عملهم القائم على المشروع فيما يتعلق بالصحة العقلية، وكيفية تعاملهم مع هذه التحديات، وما هي آليات الدعم التنظيمي التي تساعد على مواجهة التحديات التي يواجهونها في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات القائمة على المشاريع ذات أهمية متزايدة من الناحية النظرية والتطبيقية. في هذه الأنواع من المنظمات يتم تنفيذ الأنشطة الأساسية عن طريق المشاريع التي توفر مزايا مثل القدرة على التكيف والمرونة. ومع ذلك، فإن سياق العمل القائم على المشروع يحمل أيضًا مخاطر على الصحة العقلية للموظفين المشاركين.

تمت الدراسة وفق نهج البحث النوعي مع مقابلات شبه منظمة وملاحظات المشاركين. وأجريت مقابلات مع عشرة عمال المشروع من مختلف الصناعات. لقد عملوا في منظمات PBOs في ألمانيا والسويد. بالإضافة إلى أربعة خبراء في الصحة العقلية وورشة عمل وثلاث ندوات عبر الإنترنت حول الصحة العقلية في العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تسليط الضوء على عبء العمل المرتفع والمعقد، والصعوبات في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وعدم اليقين بشأن المشاريع الجديدة باعتبارها الضغوطات الرئيسية، وقد وجد أن عمال المشروع

يستخدمون استراتيجيات التكيف الفردية للتعامل مع هذه التحديات ويجدون أنفسهم مسؤولين عن صحتهم العقلية. وقد تبين أن آليات الدعم الاجتماعي والهيكلية حاسمة، لأنها بمثابة شروط مسبقة ضرورية للاستفادة الفعالة من استراتيجيات التكيف الفردية.

(Shiri et al., 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل

في المغرب.

دراسة مراجعة منهجية تهدف إلى تقييم آثار العمل المرن الموجه للموظفين على مشاكل الصحة العقلية والإعاقة المرتبطة بها، تمت الدراسة من خلال عمليات البحث في الأدبيات في قواعد بيانات PubMed و Scopus و Web of Sciences و Cochrane Library و PsycINFO و ProQuest و EconPapers منذ بدايتها وحتى أكتوبر ونوفمبر 2020، وقد وجدت بعض الدراسات أن انخفاض سيطرة الموظفين على وقت العمل يزيد من خطر أعراض الاكتئاب والضيق النفسي والإرهاق والتعب المتراكم، وقد وجد عدد صغير من التجارب ذات الشواهد والدراسات المتقاطعة أن ترتيبات العمل المرنة تزيد من سيطرة الموظفين على ساعات العمل ولكن آثارها المفيدة متواضعة على الضائقة النفسية والإرهاق العاطفي، وفي المجمل أشارت المراجعة المنهجية إلى أن العمل المرن الموجه للموظفين قد يكون له آثار مفيدة صغيرة على الصحة العقلية وذلك اعتمادًا على نوع المرونة:

قيام أصحاب العمل بتمديد أو تعديل أو تقليل ساعات بسوء صحة الموظفين

الموجهة للشركة

العمل أو ترتيبات العمل الأخرى وفقًا للأهداف التنظيمية ورفاهيتهم

الموجهة	بتحسين صحة ورفاهية
للموظفين	تحكم الموظف بجدول العمل، أو التحكم في ساعات العمل.
	الموظفين

(Ukachukwu, 2024) : آثار ترتيبات العمل المرنة (FWAs) على المشاركة والأداء لدى الممرضات.

تعتبر هذه الدراسة مراجعة موسعة للأدبيات لتقييم آثار ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الممرضات وأدائهن من خلال مراجعة الأدبيات المحلية و العالمية التي تدعم ترتيبات العمل المرنة على المستوى الدولي، تم في البداية فحص تعريفات ترتيبات العمل المرنة، وأداء الموظفين، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بينهما. وأظهرت النظرية والأدبيات أن هناك تعريفات مختلفة لترتيبات العمل المرنة وأن لها تفسيرات مختلفة، وقد أتاح التحليل الواسع جداً للمعلومات الفرصة لمراجعة المشاكل والمزايا والعيوب الناشئة والحلول لتقديم ترتيبات العمل المرنة بشكل عام، تشمل المواضيع الرئيسية الناتجة عن مراجعة الأدبيات ما يلي:

- (1) العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة ومشاركة الممرضات والأداء.
- (2) مزايا وعيوب تقديم ترتيبات عمل مرنة.
- (3) حلول المشكلة التي تتم مواجهتها عند تقديم ترتيبات عمل مرنة
- (4) ترتيبات العمل المرنة في قطاع الرعاية الصحية وعواقبها وكيفية تأثيرها مشاركة وأداء الممرضات على الصعيدين الوطني والدولي.

وبعد تحليل الأدبيات، تم تقديم العديد من التوصيات:

✓ الحاجة إلى التواصل الفعال وفهم فوائد تقديم ترتيبات العمل المرنة.

✓ زيادة إمكانية الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة لجميع الممرضات ومديرهم، وفريق إدارة فعال وداعم لضمان التدريب المستمر والتطوير وتقييم الموظفين،

✓ الحاجة إلى تسهيل ثقافة تنظيمية تشجع ترتيبات العمل المرنة، وتحسين السياسات الحكومية بشأن ترتيبات العمل المرنة على الصعيدين الوطني والدولي.

(Weideman & Hofmeyr, 2020) : تأثير ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الموظفين: دراسة

استطلاعية

تم إجراء البحث لاستكشاف تأثير FWAs على مشاركة الموظفين من أجل الحصول على فهم أكثر مما هو معروض في الأدبيات السابقة، وقد كان الدافع للدراسة هو تحول ترتيبات العمل المرنة إلى ممارسات إدارية شائعة بشكل متزايد في مجال الأعمال، ولإجراء البحث استخدمت طريقة أحادية نوعية لاستكشاف تأثير FWAs على مشاركة الموظفين وتم إجراء 23 مقابلة شبه منظمة وجهًا لوجه. حيث ضم المشاركون ثمانية خبراء متخصصين و15 موظفًا من ست مؤسسات مختلفة في ست صناعات مختلفة، ثم تم تحليل المقابلات باستخدام نهج التحليل الموضوعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة ومشاركة الموظفين.

✓ التأثير الإيجابي لترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين.

تقدم هذه الدراسة آثارًا نظرية ومنهجية وعملية لمشاركة الموظفين وعلماء وممارسي تنمية الموارد البشرية المتحمسين لإيجاد طرق لإدارة FWAs بشكل أفضل وتحسين مشاركة الموظفين، وقد طورت الدراسة إطارًا مقترحًا لتنفيذ ترتيبات العمل المرنة لتحسين مشاركة الموظفين.

(Zerhouni, 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل

في المغرب.

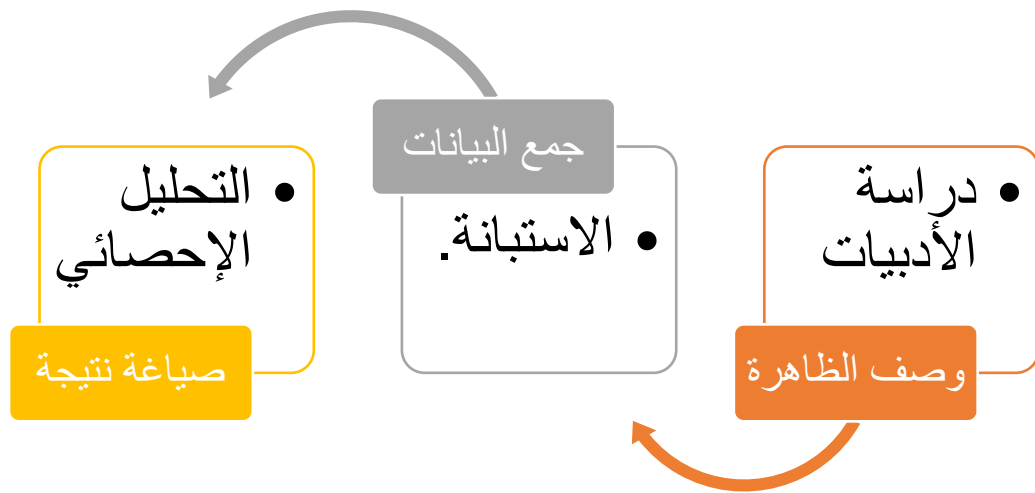
تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثيرات أنظمة العمل المرنة على الرفاهية والرضا الوظيفي وأداء العمل للموظفين في خدمات وكالة باستيل بالمغرب. وقد قامت بذلك من خلال دراسة نوعية "دراسة حالة" مع استخدام عدد قليل من المشاركين في البحث وهو 36 مشاركًا فقط بما في ذلك 33 موظفًا و3 مديرين وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه البيانات النوعية وجدت أن ترتيبات العمل المرنة تؤثر بشكل إيجابي على (الرفاهية والرضا الوظيفي وأداء العمل) تلك المتغيرات الثلاثة المذكورة أعلاه في حين لم تظهر البيانات الكمية أي تأثير على الإطلاق. وبسبب هذا التناقض لا يمكن التوصل إلى نتيجة واضحة فيما يتعلق بتأثير العمل على الرفاهية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات وكالة باستيل ، و القيد الرئيسي للدراسة هو العدد الصغير من البيانات التي تم جمعها والتي ربما ساهمت في عدم اتساق النتائج.

1-6. مصطلحات للبحث.

العمل المرن	طريقة عمل تناسب احتياجات الموظف.
ترتيبات العمل المرن	ترتيبات العمل البديلة مثل المزايا التي يقدمها صاحب العمل والتي تسمح للموظفين ببعض السيطرة على متى وأين يعملون خارج يوم العمل القياسي. يعد العمل البديل نموذجيًا بين العمال الأكبر سنًا والعمال الأكثر تعليمًا، وأصبحت القوى العاملة أكبر سنًا وأكثر تعليمًا بمرور الوقت
FWA	
الصحة النفسية للموظف	حالة من التوازن الداخلي تمكن الأفراد من استخدام قدراتهم المنسجمة مع القيم العامة للمجتمع.
أداء الموظف الإنتاجي	مدى كفاءة وفعالية مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق مخرجات العمل فيما يتعلق بمدخلات الوقت والجهد والموارد.
معوقات العمل المرن التي تسبب مشاكل الصحة النفسية	• هناك نقص في الأمن الوظيفي والفوائد • زيادة مشاعر العزلة • الفرصة منخفضة للتقدم الوظيفي.
معوقات العمل المرن التي تسبب مشاكل الأداء الإنتاج	• صعوبة توافر كافة أعضاء الفريق في الوقت اللازم • تآكل الخبرات ونقص في إتقان المهارات • انخفاض التواصل بين الإدارة و أفراد المشروع

1-7. المنهجية وطرق البحث:

ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال بناء فرضيات والبحث عن تفسير إحصائي لتحليل البيانات وتحديد الأنماط والعلاقات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات مع فرق المشاريع في مؤسسات تعتمد سياسات العمل المرنة.



1-8. أدوات الدراسة :

دراسة الأدبيات: التعرف على المفاهيم و الأفكار و ما تم إنجازه والتوصل إليه في المجال بالإضافة إلى بناء الأساس المنطقي للبحث.

الاستبيان: عن قائمة من الأسئلة أو العناصر المتعلقة بفرضيات البحث لجمع البيانات من المشاركين حول تجاربهم و آرائهم.

التحليل الإحصائي: لنتائج الاستبيان لمعرفة صحة الفرضيات.

9-1. حدود الدراسة :

تنحصر حدود البحث بما يلي :

الحدود الموضوعية : موضوع تأثير سياسات العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاجي للموظفين.

الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين و العاملين في فرق المشاريع في الشركات الخاصة التي تطبق سياسات العمل

المرن في الفترة من 2022 إلى 2024.

الحدود الزمانية : شهر أيلول و تشرين الأول من عام 2024 م .

الحدود المكانية : مدينة جيزان في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

2. الجزء النظري

1-2. العمل المرن.

تاريخ العمل المرن.

المرونة في مكان العمل هي فرصة العمال لاتخاذ خيارات تؤثر على متى وأين ومدة انخراطهم في المهام المتعلقة بالعمل، أو هي مفهوم يشمل مجموعة من ممارسات العمل التي تمكن العمال من تكييف توقيت أو جدولة العمل وكذلك موقع العمل من أجل تلبية احتياجاتهم. (Zerhouni, 2022)

تعود البدايات الأولى لنظام العمل المرن إلى عام 1967، عندما قامت شركة طيران ألمانية مقرها ميونيخ بتعيين عاملة اجتماع للمساعدة في تخفيف المشكلات الداخلية المتعلقة بالتغيب والعمل الإضافي والتأخير، كانت العقبة الأكبر أن الشركة تضم أكثر من 3000 موظف، مما يؤدي إلى الازدحام من وإلى الموقع، وظهور ثقافة وصول الموظفين متأخرًا ومغادرتهم مبكرًا.

في البداية، اقترحت العاملة إلغاء أوقات البدء والانتهاج الثابتة، واقترحت بدلاً من ذلك اعتماد وقت بداية وانتهاء متدرج، مما يسمح للموظفين بالوصول في أي وقت بين الساعة 07:00 و08:00 والمغادرة في أي وقت بين الساعة 16:00 و18:00. وقد أدت هذه المبادرة إلى تقليل المشكلات المرورية ودفعت الشركة إلى المضي قدمًا وتوسيع سياساتها للسماح بأوقات استراحة غداء وساعات ذهاب للبنك مرنة. (Margon, 2021)

فيما بعد تطور نظام العمل هذا في بعض البلدان مثل بريطانيا و دول الاتحاد الأوروبي، بينما لم تتقبله بعض الدول على الإطلاق مثل اليابان و الصين، كما ظهر أيضاً تقاسم الوظائف كأحد أقدم أشكال ترتيبات العمل المرنة في السبعينيات كوسيلة لشخصين لتقاسم مسؤوليات وظيفة بدوام كامل. وقد أتاح ذلك للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية مع الاستمرار في المساهمة في القوى العاملة. ومع ذلك، لم يبدأ هذا المفهوم فعلياً إلا في التسعينيات.

و اليوم تغيرت سياسة وقت العمل لتصبح شبيهة بالمرحلة الصناعية المبكرة في القرن الماضي. أصبحت الشركات تعمل في ظروف غامضة للغاية، وازدادت التقلبات في ظروف الإنتاج الطبيعي و الاضطرابات في الأسواق، مع ظهور منافسة مكثفة وأسواق مالية مفرطة النقد واقتصاد مرتبط عالمياً، وازدياد الظروف الاستثنائية و الكوارث التي تفرض حالات خاصة مثل تغير المناخ، والظواهر الجوية المتطرفة، والأمراض مثل Covid-19، كما اتضح مدى ضعف شبكات الإمداد الدولية في الوقت المناسب للسلع والعمالة، وظهرت أهمية مرونة عامل العمل، سواء من حيث السعر أو من حيث التوافر الزمني والعددي.

أيضاً أظهر المخطط التاريخي أن مرونة أصحاب العمل واحتياجات الموظفين إلى الاستقلالية تشكل جزءاً أساسياً من نجاح العمل، وهذا ليس تطوراً جديداً بأي حال من الأحوال، ولكنه ببساطة اختفى عن الأنظار في عصر العمل المنتظم، ولكن من المستحسن دراسة هذا النمط والنظر في كيفية التوفيق بين المرونة والاستقلالية وحماية مصالح العمال. وهذه هي مهمة اليوم فيما يتعلق بسياسة العمل وسياسة وقت العمل.

كما أظهر التقرير الاقتصادي والمالي العالمي الأخير أن سياسة وقت العمل لا تزال تلعب دوراً حاسماً في حماية العمال من الطرد وحماية الشركات من فقدان "رأس مالها البشري". وقد لعبت الأدوات القديمة مثل العمل لوقت قصير

المدعوم من الدولة والأدوات المرنة الجديدة لحسابات الوقت والاتفاقيات على مستوى الشركة بشأن ساعات العمل المخفضة مؤقتًا جنبًا إلى جنب لتجنب كارثة توظيف حادة خلال الركود العالمي الكبير. ثم تكرر هذا السيناريو بدرجة أكبر في عام 2020، مما أدى إلى حماية العمالة من الصدمات الخارجية. (Promberger, 2021)

أنواع العمل المرن.

وتشمل المرونة في العمل خيارات جدولة العمل بدوام مرن وساعات مضغوطة والعمل بدوام جزئي، بينما تشمل ترتيبات الموقع العمل عن بعد، والعمل من المنزل، والمكاتب. كما هناك أنواع لترتيبات العمل المرنة منها:

الوقت المرن:

يسمح هذا الترتيب للموظفين باختيار ساعات عملهم، طالما أنهم يستوفون ساعاتهم المطلوبة خلال الأسبوع. يعمل الوقت المرن على تمكين الأفراد من تصميم جداول عملهم وفقًا لاحتياجاتهم الشخصية، سواء كان ذلك يتعلق بالتكيف مع المسؤوليات العائلية أو متابعة الاهتمامات الشخصية.

العمل عن بعد

من خلال العمل عن بعد، يتمتع الموظفون بحرية العمل من منازلهم أو مقاهيهم أو حتى الشواطئ الاستوائية لا يؤدي هذا الترتيب إلى التخلص من التوتر والوقت الضائع في التنقل فحسب، بل يوفر أيضًا بيئة عمل أكثر مرونة وراحة.

أسابيع العمل المضغوطة

يعمل الموظفون لساعات أطول خلال أيام أقل ويستمتعون بيوم عطلة إضافي. يتيح هذا الترتيب للأفراد الحصول على المزيد من أيام الإجازة المتتالية، مما يمنحهم الفرصة لإعادة شحن طاقتهم وممارسة الهوايات أو قضاء وقت شخصي

ممتع.

ويمكن أن تتغير الاتفاقيات أو شكل المرونة وفقاً لكل حالة حيث ليس هناك نظام ثابت، وقد أثبتت المرونة في مكان العمل ليست مجرد اتجاه عابر، فقد أصبحت جانباً أساسياً من ثقافة العمل الحديثة، وأصحاب العمل الذين يتبنون ترتيبات عمل مرنة غالباً ما يشهدون زيادة في رضا الموظفين، وتحسين معدلات الاحتفاظ بهم، وقوى عاملة أكثر تنوعاً وشمولاً. ومع استمرار تقدم التكنولوجيا وتزايد الرغبة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. (Zerhouni, 2022)

والعمل المرن هو العمل وفق الترتيبات التي تضمن مستوى معيناً من المرونة في تحديد الوقت ومدة ومتى وأين يعمل الموظف، ويشمل ذلك العمل بدوام جزئي، والعمل بدوام جزئي، والوظيفة والمشاركة والساعات السنوية والساعات الأساسية والعمل عن بعد والعمل المتنقل/العمل عن بعد والإجازات المهنية والعقود بدون ساعات عمل وغيرها. (Ukachukwu, 2024)

وهو عمل يتبنى الأفكار التالية:

- لا يهم متى وأين وكيفية إنجاز العمل.
 - التركيز على أهداف العمل الشاملة، بدلاً من التكيف مع كل حالة على حدة.
 - التخطيط وإمكانية التنبؤ.
 - مصممة للتأكيد على المدى الطويل بدلاً من المدى القصير (Abid & Barech, 2017)
- والفوائد المرجوة منه عديدة منها توفير الحرية للموظفين في إدارة التوازن بين العمل والحياة بشكل أكثر فعالية. والسماح للموظفين الوفاء بالتزاماتهم الشخصية دون المساس بمسؤولياتهم المهنية.، حيث تتيح ترتيبات العمل المرنة للموظفين تصميم جدول عملهم وفقاً لاحتياجاتهم الفردية، مما يقلل من التوتر ويحسن الرفاهية العامة، أيضاً يمكن أن يكون لترتيبات العمل المرنة أيضاً تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين. عندما يتمتع الموظفون بحرية العمل في بيئة وفي

الوقت الذي يناسبهم، فمن المرجح أن يشعروا بالتحفيز والمشاركة. يمكن أن يؤدي هذا الرضا الوظيفي المتزايد إلى مستويات أعلى من الإنتاجية ويفيد الشركة ككل في النهاية.

بالنسبة لأصحاب المشاريع	بالنسبة لفرق المشاريع
يزيد من معنويات الموظفين وولاءهم والتزامهم	سيطرة أفضل على الحياة العملية والشعور بالمسؤولية والانتماء
زيادة القدرة على العمل	علاقة صحية مع الإدارة
تحسين خدمة العملاء	اختيار أنماط العمل المناسبة وخفض معدل التغيب والمرض والقلق
تعزيز الإنتاجية	زيادة الثقة واحترام الذات
جذب مجموعة واسعة من العاملين مثل الدوام الجزئي	تحسين نوعية الحياة والتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل
تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التعديلات التي أوجدها الابتكار والإبداع.	الشعور بالسيطرة بعد اتخاذ قرار استباقي بكيفية القيام بالعمل

(Abid & Barech, 2017)

واليوم يعتبر الكثير من رواد عالم الأعمال أن العمل المرن هو المستقبل وقد أفاد غالبية الأشخاص أن لديهم خيارات مهمة حول مكان عملهم. حاليًا، يستطيع 55% من العاملين في مجال المعرفة الاختيار بين العمل من المنزل أو العمل من المكتب في يوم معين، ويمكن لـ 51% اختيار العيش في منطقة أخرى غير المكان الذي يقع فيه مكتبهم، وفقًا لدراسة جديدة أجرتها شركة Atlassian. ، بالإضافة إلى ذلك، تظهر البيانات أن 43% من العاملين في مجال المعرفة يعملون

بطريقة هجينة، حيث يقضون بعض الوقت في المكتب وبعض الوقت في العمل عن بعد، وقد ارتفع معدل تكرار العمل الهجين من 27% في عام 2021. بالإضافة إلى ذلك، منذ عام 2021، جميع -انخفضت نسبة العمل عن بعد من 34% من الأشخاص إلى 22%، وانخفضت نسبة العمل المكتبي فقط من 39% من الأشخاص إلى 35%، ومن المنطقي أن توفر الشركات المزيد من المرونة، لأن الطلب عليها مرتفع. تتوقع جميع الأجيال مرونة في خيارات العمل. (Brower, 2022)

تأثير العمل المرن.

البيانات المتعلقة بمدى تأثير العمل المرن على الأشخاص والشركات تبدي أثراً إيجابياً واضحاً وكبيراً، حيث تتسبب المرونة في العمل بما يلي

تعزيز الابتكار:

عندما يتمتع الموظفون بالمرونة في خيارات العمل يظهرون قدرة أكبر على الإبداع، أفاد 71% أن فريقهم مبتكر، مقارنة بـ 57% لا يتمتعون بالمرونة.

الثقافة التنظيمية

إذا تم تطبيق المرونة بشكل صحيح ستنتشر نظرة إيجابية لثقافة المؤسسة واخترام لها من أجل إتاحة الفرصة للموظف ليعمل بالشكل الذي يشاء مما يولد شعور بالامتنان و الانتماء.

الإرهاق.

عندما يتمتع الأشخاص بالمرونة، يبلغ 14% فقط عن أعراض الإرهاق، مقارنة بـ 36% ممن لا يتمتعون بالمرونة. (Brower, 2022)

2-2-. ترتيبات العمل المرنة - FWA : Flexible Work Arrangements

تُعرّف المرونة في مكان العمل 2010 "ترتيبات العمل المرنة" FWA بأنها أي واحدة من مجموعة هياكل العمل التي تغير الوقت و/أو المكان الذي يتم فيه إنجاز العمل على أساس منتظم، وتشمل بيئات العمل والجداول الزمنية التي لا تتقيد بقيود العمل النموذجية. وتأخذ هذه الترتيبات بعين الاعتبار متطلبات الموظفين، لا سيما فيما يتعلق بالموازنة بين العمل والحياة الشخصية. وهناك تعريفات وتفسيرات مختلفة لـ FWAs. (Ukachukwu, 2024)

تتضمن العمل من 9 إلى 5 من الاثنين إلى الجمعة مع مجموعة متنوعة جدًا من الخيارات الممكنة مما يمكن المنظمة من العمل لساعات أطول مما يزيد من توافر الموظفين عندما يكون عبء العمل في ذروته ويكون عدد الموظفين أقل عندما يكون العمل أقل. (Abid & Barech, 2017)

كما يتم تعريف ترتيبات العمل المرنة على أنها شروط توظيف يتم التفاوض عليها من حيث وقت العمل ومكان العمل أو أنها تلك التي تتضمن العمل عن بعد، أي مكان العمل، ووقت العمل المرن، أي وقت تنفيذ العمل، أو واحد من مجموعة هياكل العمل التي تغير الوقت و/أو المكان الذي يتم فيه إنجاز العمل على أساس منتظم.

وتتضمن ترتيبات العمل المرنة ما يلي:

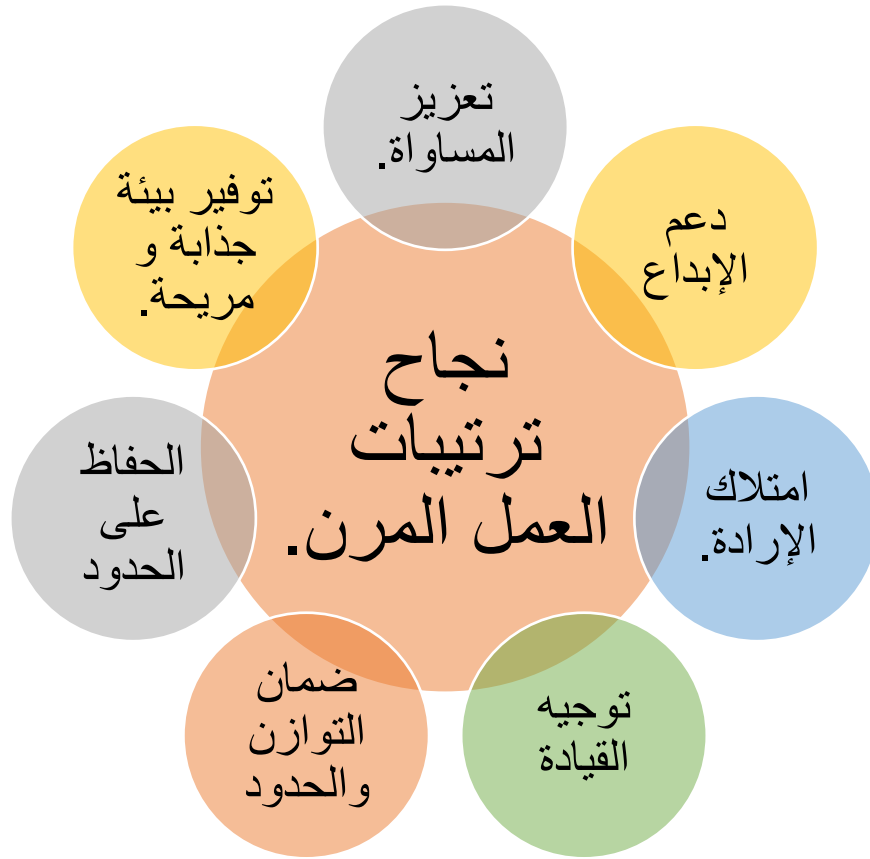
✓ المرونة في جدولة ساعات العمل، مثل جداول العمل البديلة (الوقت المرن وأسابيع العمل المضغوطة)، والترتيبات

المتعلقة بجدول المناوبات والاستراحات.

✓ المرونة في عدد ساعات العمل، مثل العمل بدوام جزئي وتقاسم الوظائف.

✓ المرونة في مكان العمل، مثل العمل في المنزل أو في موقع تابع. (Zerhouni, 2022)

العوامل التي تساهم في نجاح ترتيبات العمل المرن.



الشكل 1-2: عوامل نجاح ترتيبات العمل المرن

تعزيز المساواة.

تتطلب الوظائف المختلفة كميات متفاوتة من التفاعل وجهاً لوجه، وهذا يبرئ الظروف لعدم المساواة. يجب التأكد من وضع المبادئ العامة لكيفية إدارة خيارات المرونة. بالإضافة إلى توفير قدر كبير من الشفافية والوضوح حول السبب الذي يجعل بعض الوظائف تتطلب المزيد من التواجد وجهاً لوجه أكثر من غيرها، بما في ذلك الحاجة إلى إجراء التجارب العملية في المختبرات، أو التفاعل مع العملاء، أو الإبداع المشترك مع الفرق. مع التأكد من تعزيز المساواة في الحضور من خلال دعوة المشاركين عن بعد إلى الاجتماعات وضمان إتاحة فرص الإرشاد والتطوير والتقدم الوظيفي للجميع، بغض النظر عن مكان العمل.

دعم الإبداع

القيام بتوسيع التفكير والتطلع نحو الإبداع قدر الإمكان في منح الأشخاص المزيد من المرونة في معظم الأوقات. من خلال تقاسم المسؤوليات عبر الفريق مع السماح ببضع ساعات كيفية في اليوم، فالمرونة ليست فقط في المكان الذي يعمل فيه الأشخاص، ولكن أيضًا فيما يتعلق بالوقت أو المشاريع التي يختارون العمل فيها.

امتلاك الإرادة.

واحد من مفاتيح نجاح العمل المرن هو الإرادة القوية، يجب التخطيط بشأن الوقت الذي يحتاج فيه الأشخاص إلى التواجد في المكتب حتى تتمكن الفرق من حل المشكلات وإيجاد حلول جديدة وجهًا لوجه، بدلاً من افتراض أنهم يجب أن يكونوا في المكتب كل يوم. يمكن السماح للأشخاص بالتفكير في كيفية وأين يعملون بشكل أفضل والمهام التي يمكنهم إنجازها بشكل أفضل عن بعد مقارنةً بالمكتب، يجب أن يكون ذلك مدعماً بشجيع الفرق على تبني معايير جديدة لمشاركة معلومات الجدول الزمني حتى يتمكن الأشخاص من التنقل عندما يكون الآخرون في المكتب أيضًا.

توجيه القيادة

يجب أن يضمن المكان الذي يقبل بترتيبات العمل المرن تطوير وثقافة القادة حول كيفية القيادة عن بعد وكيفية إشراك الأشخاص وإلهامهم في مشهد العمل الجديد، بهدف بناء مهارات القادة في التواصل بوضوح، وإمكانية الوصول إليهم عن بعد، وتحديد التوقعات والإدارة لتحقيق النتائج، وعلى الرغم من الاعتقاد بأن هذه القدرات قدرات قيادية مجربة وحقيقية، فإن العديد من القادة يرغبون ويحتاجون إلى التطوير في هذه المجالات.

ضمان التوازن والحدود

في بعض الأحيان قد يؤدي العمل عن بعد إلى وجود أشخاص يكافحون من أجل وضع الحدود. عندما يعود العمل إلى المنزل، قد يكون من الصعب إيقافه. أو إذا لم يُطلب من الأشخاص التواجد في المكتب، فقد يدفعون أنفسهم إلى العمل طوال الوقت، حتى لو كانوا يشعرون بالمرض. لذلك يجب تمكين الأشخاص من إيقاف التشغيل والإقلاع بشكل مناسب.

الحفاظ على الحدود

لقد كانت العديد من الشركات حذرة بشأن وضع إرشادات حول مقدار وتوقيت عودة الأشخاص إلى المكتب. لكن الوضوح بشأن هذه الأمور يمكن أن يخفف في الواقع الضغط الذي يقع على عاتق الأشخاص لإعادة صياغة جداولهم أسبوعيًا بعد أسبوع. قد يكون من المفيد للقادة أن يتفقوا على أن فرقهم ستكون في المكتب خلال أيام معينة من الأسبوع حتى يعرف الناس ما الذي يمكنهم الاعتماد عليه، كما يجب على الشركات الاستمرار في توفير المرونة، ولكن الحدود يمكن أن تعمل على تمكين الأشخاص من خلال توفير الوضوح بشأن ما هو متوقع وأين يكون الاختيار ممكنًا.

توفير بيئة جذابة ومريحة.

تغير نمط العمل يفرض تغيير أماكن العمل، يجب أن يتم اختبار وتجريب مساحات جديدة ومنح الأشخاص صوتًا في مدى تلبية احتياجات الجديدة، مع توفير الكثير من التنوع للقيام بجميع أنواع العمل ، بدءًا من التركيز والتعاون وحتى التعلم والتواصل الاجتماعي وتجديد النشاط، و التأكد من حصول الأشخاص على الإذن الثقافي للعمل في جميع

أنحاء المكان، وليس فقط في محطة العمل الخاصة بهم. (Brower, 2022)

3-2. الصحة النفسية للموظفين.

مفهوم الصحة النفسية للموظفين.

يمكن أن يلعب العمل دورًا كبيرًا في الصحة والرفاهية بشكل عام. بالإضافة إلى الفوائد المالية، يمكن أن تضيق الوظيفة معنى وهيكلًا وهدفًا للحياة يمكن أن توفر أيضًا إحساسًا بالهوية، وتعزيز الاحترام للذات، ويوفر منفذًا اجتماعيًا مهمًا. ومع ذلك، فإن العمل في بيئة سلبية يمكن أن يكون له تأثير عكسي ويؤثر سلبًا على الصحة العاطفية. يمكن لساعات العمل الطويلة ونقص الموظفين ونقص الدعم والمضايقات في مكان العمل أن تزيد من مستويات التوتر وتساهم في مشاكل الصحة العقلية مثل القلق والاكتئاب وتعاطي المخدرات. وقد تفاقم هذه المشاكل بسبب التحولات الكبيرة في عادات العمل لدينا على مدى العامين الماضيين.

تشمل عوامل الخطر في مكان العمل للصحة العقلية ما يلي:

- ❏ ساعات العمل الطويلة وغير المرنة، أو نقص عدد الموظفين بسبب التخفيضات أو الشواغر غير المكتملة، أو عبء العمل المتزايد باستمرار.
- ❏ العمل عن بعد مع عدم وجود فصل واضح بين العمل والوقت الشخصي.
- ❏ مكان عمل سام يشجع على التنمر أو التحرش أو سوء المعاملة.
- ❏ نقص التدريب أو التوجيه للدور الوظيفي
- ❏ التواصل المحدود أو غير الواضح من الإدارة حول المهام أو الأهداف أو اتخاذ القرار.

❖ نقص الدعم، أو نقص المعدات أو موارد العمل الأخرى، أو ممارسات العمل غير الآمنة. (مكتاسي وقداش،

(2018)

تعرف منظمة الصحة العالمية (2022) الصحة العقلية بأنها "حالة من السلامة العقلية التي تمكن الناس من مواجهة ضغوطات الحياة، وتحقيق قدراتهم، والتعلم الجيد، والعمل الجيد، والمساهمة الفعالة في مجتمعاتهم".

الصحة النفسية هي أكثر من مجرد غياب المرض العقلي. بل هي مفهوم متعدد الأبعاد لـ "الرفاهية" والذي يشمل الصحة الاجتماعية والعقلية والجسدية والاقتصادية، ومتغيرات التنمية هي أيضاً جزء من تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة العقلية ، آخرون طوروا تعريف الصحة العقلية إلى أنه الحالة السائدة عندما تشمل مستويات عالية من الرفاهية النفسية ومستويات منخفضة من الضيق النفسي. (Misskam & Schoch, 2023)

تشمل رفاهية الموظف الجودة الشاملة لتجربة الموظف وأدائه في العمل ولا يقتصر الأمر على الصحة البدنية فقط. بل يشير إلى الحالة الجسدية والنفسية والمالية للقوى العاملة في المنظمة. والتي تتحقق من خلال بيئة آمنة جسدياً وخالية من التوتر. (Zerhouni, 2022)

وهناك ثلاثة عشر عامل للصحة والسلامة النفسية في مكان العمل هي:

❖ الثقافة التنظيمية

❖ الدعم النفسي والاجتماعي

❖ قيادة واضحة وتوقعات

❖ الكياسة والاحترام

❖ المطالب النفسية

للنمو والتنمية

لل تقدير والمكافأة

لل مشاركة والتأثير

لل إدارة عبء العمل

لل ارتباط

لل توازن

لل الحماية النفسية

لل حماية السلامة الجسدية

قد يبدو الأشخاص الذين يعانون من ضعف الصحة العقلية غير مهتمين أو مشتتين أو خاملين. وقد يواجهون أيضاً صعوبة في إكمال المهام وإظهار عدم القدرة على اتخاذ القرارات، فالعمل الصحي عقلياً يعني أشياء مثل العدالة والشمول وتطوير الموظفين. وهناك أولوية دائماً لدعم الأشخاص الذين يعانون من ضعف الصحة العقلية في مكان العمل، وتوفير الوعي والقدرة والالتزام والدعم الهادف ، ومن مشكلات الصحة العقلية الأكثر شيوعاً في مكان العمل ما يلي:

1. الإجهاد في مكان العمل

2. القلق في مكان العمل

3. الاكتئاب في مكان العمل (مكناسي وقداش، 2018)

العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والصحة النفسية للموظفين.

في الدراسات التي تقوم بإجراء مراجعة لدور مرونة وقت العمل والعمل عن بعد وترتيبات العمل المرنة في الوقاية من مشاكل الصحة العقلية والإعاقة المرتبطة بها. ليس هناك تعريف معين للعمل المرن استخدمت الدراسات تعريفات مختلفة للعمل المرن. واعتبرت بعض الدراسات العمل بدوام جزئي وأسبوع عمل مضغوط بمثابة عمل مرن.

ومع ذلك، قد يعمل الأشخاص بدوام جزئي بسبب مشكلة صحية، وفي أسبوع العمل المضغوط، يعمل الموظفون تسع ساعات أو أكثر يوميًا. تزيد ساعات العمل الطويلة من خطر الإصابة بمشاكل الصحة العقلية، كما يؤدي تقليل وقت العمل إلى تحسين مدة النوم وجودته ويقلل من التوتر الملحوظ، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي جعلت إحدى الدراسات تجد انخفاضاً في المشاركة في العمل وزيادة الضغط النفسي لدى الموظفين الذين استخدموا ترتيبات العمل المرنة التي تتكون من العمل بدوام جزئي وأسبوع عمل مضغوط، وقد تكون إدارة العمل المختلط أكثر صعوبة من العمل عن بعد أو العمل الشخصي فقط. وقد يساهم هذا في حدوث آثار سلبية لترتيبات العمل المرنة، بينما تشير نتائج دراسات أخرى إلى أن العمل المرن يزيد من سيطرة الموظفين على ساعات العمل وله آثار مفيدة على أعراض الاكتئاب والإرهاق والتعب والضغط النفسي والإرهاق العاطفي، وقد تناولت دراسات قليلة فقط آثار العمل المرن على مشاكل الصحة العقلية، وكانت غالبية الدراسات دراسات قائمة على الملاحظة، وهي عرضة للتحيز في الاختيار والارتباك. هناك حاجة إلى مزيد من التجارب ذات الشواهد لدعم نتائج الدراسات الرصدية حول الارتباط بين العمل المرن والصحة العقلية. بعض الدراسات الرصدية لم تتحكم في بعض العوامل المربكة المعروفة، وبالتالي فإن الارتباطات المرصودة يمكن أن تكون ناجمة جزئيًا عن الإرباك المتبقي. علاوة على ذلك، قامت بعض الدراسات المشمولة بتعيين عدد صغير

من العمال ولم يكن لديها قوة إحصائية كافية لاكتشاف التأثير المتواضع للعمل المرن. (Shiri et al., 2022)

بناءً على ما سبق هناك حاجة لمعرفة العلاقة في الوسط المحلي الخاص بمكان إجراء الدراسة لمعرفة كيفية

تأثير ترتيبات العمل المرنة على الموظفين على نطاق ضيق وإتاحة إمكانية تصنيفها بين المناطق التي يسبب فيها

العمل المرنة رفعة للصحة النفسية أو انخفاض.

مشاكل العمل المرنة المؤثرة سلباً على الصحة النفسية لفرق المشروع المدروسة في هذا البحث هي:

❖ الشعور بالعزلة عن زملاء العمل

❖ تقييم الأداء الفردي أمر معقد

❖ عدم الانضباط

❖ عائق الحصول على الترقية

❖ الراتب المنخفض

❖ قلة التدريب يظل العمال غير ماهرين

❖ قلة التواصل مع الإدارة والزملاء

❖ زيادة التعقيد في العمل الإداري

❖ تعقيد عمليات الاعتماد والعمليات التنظيمية

❖ يتطلب رصدًا يقظًا وتقييمًا لأنماط التوظيف ونتائجه

❖ يتطلب سياسات وبروتوكولات وموارد أكثر تعقيدًا للموارد البشرية

❖ يمنع ثبات السياسات والقوانين ويفتح الاحتمالات أمام حدوث تمييز

(Abid & Barech, 2017)

(Ukachukwu, 2024)

عوامل الصحة النفسية التي تم اختيارها للدراسة.

- الشعور بالثقة واحترام الذات.
- تحسن نوعية الحياة.
- صحة جيدة وتوتر أقل
- علاقة جيدة مع الرؤساء
- الموارنة بين الحياة العملية والشخصية.

4-2. الأداء الإنتاجي للموظفين.

مفهوم الأداء الإنتاجي للفرد.

الأداء الوظيفي الفردي يشير إلى ما يفعله الأشخاص والإجراءات التي يتخذونها والتي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية ويشير أيضًا إلى مدى جودة أداء الفرد لوظيفة أو مهمة معينة وهذا ينطوي على أهداف ملحوظة وأهداف غير ملموسة أيضًا، والأداء لا يقتصر على الأفعال التي يمكن ملاحظتها لفرد معين، بل يشمل أنشطة أخرى مثل الإنتاج العقلي والقرارات. (Zerhouni, 2022).

إنتاجية العمل حسب هي الإنتاجية كمخرج قياس في شكل سلع أو خدمات فيما يتعلق بالمدخلات في شكل موظفين أو رأس مال أو مواد أو مواد خام ومعدات. إنتاجية العمل تشير إلى أن الأفراد يقومون بمقارنة فعالية المخرجات (أقصى إنجاز للأداء) مع كفاءة أحد المدخلات (العمل) والتي تشمل الكمية والجودة في وقت معين. إنتاجية العمل هي مقياس

لنتائج العمل أو أداء الشخص حيث تكون عملية الإدخال كمدخل والمخرج كمخرج وهو مؤشر لأداء الموظف في تحديد مدى الجهود المبذولة لتحقيق إنتاجية عالية في المنظمة.

يمكن أن تعني الإنتاجية أشياء مختلفة في سياقات مختلفة، خاصة مع ظهور العمل المعرفي والأتمتة. تشير الإنتاجية الشخصية إلى مدى اتساق وكفاءة الفرد في إكمال المهام أو تحقيق الأهداف. والأداء الإنتاجي للفرد هو فعالية العمل والجودة والكفاءة على مستوى المهمة. أو كيفية تصرف الموظفين في مكان العمل ومدى جودة أدائهم لالتزاماتهم الوظيفية ويشمل أداء الموظف جودة وكمية الخدمة، وفعالية العمل، والسلوك الأخلاقي للموظفين في المنظمة Zhong (et al. 2016).

العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والأداء الإنتاجي.

بشكل عام، توفر ترتيبات العمل المرنة مجموعة متنوعة من الفوائد لكل من الموظفين وأصحاب العمل، بما في ذلك تحسين التوازن بين العمل والحياة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف العامة، والوصول إلى مجموعة أكبر من المواهب، وتحسين التنوع والشمول، وتقليل البصمة الكربونية، وتحسين صحة الموظفين، وقد أظهرت الدراسات منذ فترة طويلة وجود علاقة مباشرة بين مستويات رضا الموظفين والإنتاجية. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والرضا، فإنهم يفخرون بعملهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ونتائج أعمال أفضل.

واليوم هناك حاجة إلى تبني أساليب جديدة لتلبية المتغيرات الجديدة لبيئة العمل، بحيث تتوافق مع متطلبات العمل عن بعد، والذي يأخذ شكل العمل المرن، لأنه سيؤثر بشكل مباشر ومباشر على مستوى إنتاجية الموظفين والعاملين، وجودة أدائهم لعملهم، مما سيؤدي إلى تحسين مستوى ردود أفعال العملاء والمستفيدين والموظفين من الخدمات. تقدمها هذه المنظمات، فالعمل في بيئة مرنة أثبت أنه يتسبب بزيادة الإنتاجية لأن الموظفين يمكنهم العمل خلال

ساعاتهم الأكثر إنتاجية، كما أظهرت الأبحاث أن الأشخاص لديهم ساعات ذروة إنتاجية مختلفة، والسماح للموظفين بالعمل خلال هذه الأوقات يمكن أن يؤدي إلى إنتاج أفضل. (قرني، 2022)

أيضاً تسمح ترتيبات العمل المرنة للموظفين بالموازنة بين التزاماتهم المهنية وحياتهم، وخلق توازن بين عمل الموظفين وحياتهم يمكن أن يقلل من مشاكل إدارة الوقت، كما يمكن أن يؤدي ترتيب العمل المرن إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء

مما يفيد كلاً من صاحب العمل والموظف. (محمد، 2022)

مشاكل العمل المرن المؤثرة سلبياً على إنتاجية المشروع المدروسة هي:

- ❖ توافر القوى العاملة عندما يحتاج العمل
- ❖ التدريب على التصنيع والحفاظ على المهارات.
- ❖ الحفاظ على الجودة مع الأفراد. المتناوبين
- ❖ تنسيق توفر الفرق في الأوقات المناسبة.
- ❖ الاحتفاظ بالأفراد المرنين أثناء فترة التوقف عند الطلب
- ❖ انقطاع الاتصال بين الإدارة والفرق وسوء الفهم،
- ❖ زيادة خطر الإرهاق والتعب.
- ❖ خسارة السمة التنظيمية الضرورية للغاية في المشاريع الإنتاجية
- ❖ فقدان حس الأفراد بالإنجاز مما يحبط قدراتهم الإنتاجية (Lammerant, 2021)

عوامل الأداء الإنتاجي التي تم اختيارها للدراسة.

- القدرة على إنجاز المهام بجودة عالية
- القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة
- القدرة على إنجاز المهام بالوقت المحدد
- عدم اسناد مهام غير مناسبة للقدرات
- انخفاض معدل الغياب

الفصل الثالث

3. الجزء العملي.

3-1. منهج الدراسة

في إعداد هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وصفنا في البداية اهم ترتيبات العمل المرن، واهم عوامل الصحة النفسية و الأداء الإنتاجي للموظفين ، ثم درسنا العلاقة بينهما من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين الذين يعملون بنظام العمل المرن. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات " الملحق 1" وتم نشرها بين العينة باستخدام نماذج Google Forms لأنها الطريقة التي يفضلها المستجيبين للاستبيان.

3-2. عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين القادرين على العمل وفق نظام العمل المرن في مدينة جازان السعودية على جميع المستويات وفي مختلف المجالات ، لكن نظراً لأن نظام العمل يعتبر غير شائع و النظام المعمول به هو النظام التقليدي لم تتوفر شركات معروفة وكبرة تتبنى هذا النظام، إنما عدد من الشركات المحلية البسيطة و المشاريع الصغيرة و متناهية الصغر و بعض الاستثناءات من مؤسسات شهيرة. لذلك فالعينة عشوائية.

3-3. صفات العينة.

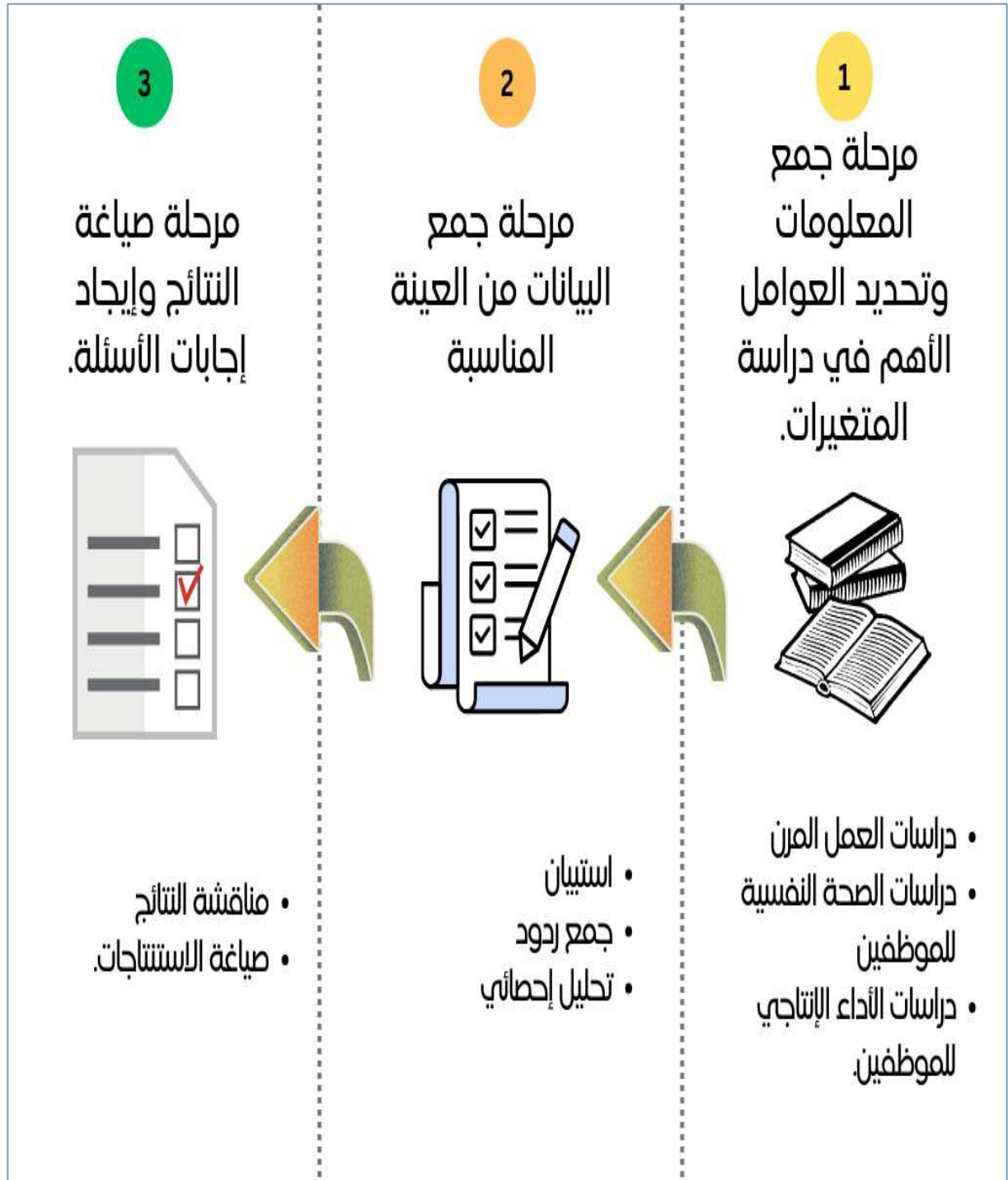
اتصفت العينة المستهدفة في الاستبيان بأنها من الذكور والإناث، من كافة الأعمار العاملة والتي تتراوح ما بين (25 - 39)، كما شملت مستويات الخبرة المستجدين و متوسطي الخبرة و لخبيرين بما يصل إلى 6 عام خبرة ، أما المؤهل الأكاديمي فتدرج ما بين الثانوية العامة فالبكالوريوس فالدراسات العليا. ويتوفر تحليل مفصل لصفات العينة في "فقرة 1-4".

3-3. تصميم الدراسة.

يدر البحث علاقة التابع المستقل "ترتيبات العمل المرن" على التابعين المتغيرين "الصحة النفسية" و "الأداء" للموظفين وقد تم تصميم البحث و إعداداه بالشكل التالي:

عند استخدام منهجين من مناهج البحث معاً، هناك حاجة لترتيب الخطوات والحصص أهداف كل مرحلة من المراحل،

وقد قمنا بذلك على النحو التالي:



الشكل 3-1: تصميم البحث بمراحله الثلاثة..

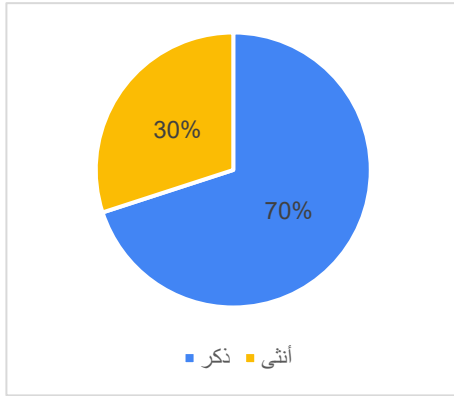
الفصل الرابع

4. مناقشة النتائج.

تم تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبيان من خلال التحليل الاحصائي وقد تم جمع 50 ردأً على الاستبانة، حصلنا منها على النتائج التالية التي تستهدف بشكل مباشر الإجابة على تساؤلات دراستنا.

1-4. تحليل نتائج البيانات الشخصية.

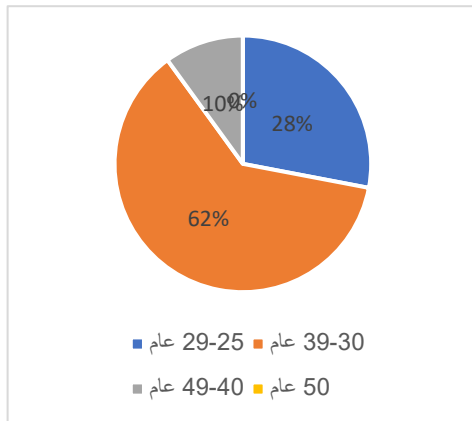
1. الجنس.



توزيع الجنس لدى العينة المستجيبة.

ثلثا العينة من الذكور و ثلثها من الإناث قد يعزى ذلك لأسباب تتعلق برغبة الإناث بالعمل ضمن ترتيبات العمل التقليدي بدون الانحياز إلى ميزات العمل المرن وتفضيل الوظائف التي تتطلب نظام عمل رتيب تقليدي كالتدريس و الصيدلة و غيرها..

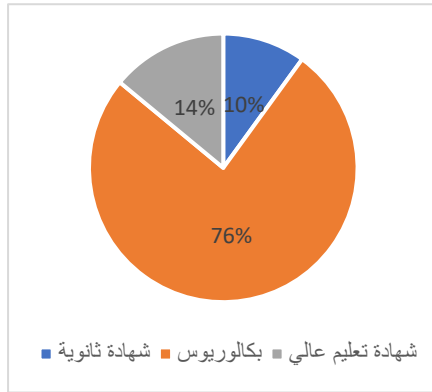
2. العمر.



توزيع الجنس لدى العينة المستجيبة.

نالت الفئة العمرية ما بين 30-39 الفئة الأكبر من الاستجابات ، تلتها الفئة الأصغر، مع نسبة بسيطة من الموظفين ما بين 40-49 عام، وبدون أي وجود للموظفين الأكبر من 50 عام، وذلك متوقع لأن نظام العمل المرن يتطلب مواصفات مهنية و جسدية محددة غالباً ما تتوافر لدى أعمار الثلاثينيات حيث القوة الجسدية والخبرة الجيدة.

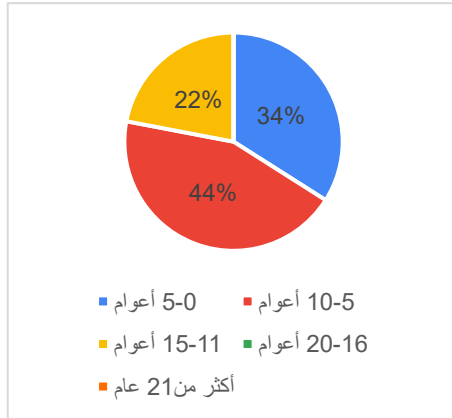
3. التخصص.



توزيع التخصصات لدى العينة المستجيبة.

ثلاثة أرباع المستجيبين حائزين على درجة البكالوريوس بينما انقسم الربع المتبقي على درجات التعليم المنخفض " الثانوي " أو العالي "شهادات عليا" وهو انعكاس طبيعي لطبيعة الموظفين في مؤسسات العمل السعودية أو المجتمع السعودي عامةً.

4. سنوات الخبرة.



توزيع سنين الخبرة لدى العينة المستجيبة.

نالت الفئة الحائزة على 5-10 سنوات خبرة النسبة الأكبر من الاستجابات وهي الفئة متوسطة الخبرة، تلتها الفئة المستجدة أو قليلة الخبرة بأكثر من ربع الإجابات، ثم الفئة الخبرة التي لديها أكثر من عام عمل، بينما لم يكن الأفراد الذين يملكون أكثر من 16 عام من ضمن العينة المستجيبة من الموظفين الذين يعملون بنظام ترتيبات العمل المرن.

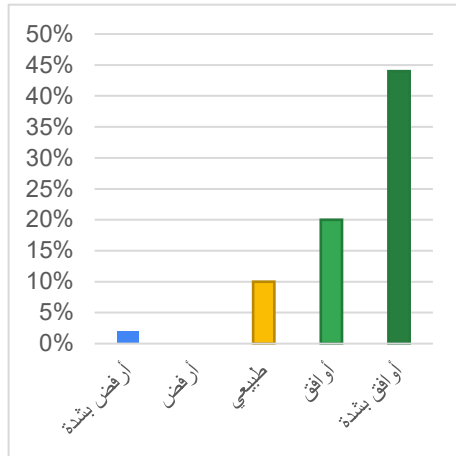
صفات العينة المستجيبة

تمتاز العينة المستجيبة للاستبانة بأن ثلثها تقريباً من الذكور، يُعزى ذلك لأسباب تتعلق بالميل المهنية للإناث العاملات أو الظروف أو العوامل الاجتماعية، بينما متوسط عمر الموظف الذي يعمل بنظام العمل المرن في الثلاثينيات و هذا يدل على أن العمل بهذا النظام يتطلب خص يمتلك خبرة نوعاً ما و معرفة جيدة في المجال، ولا يعتبر خبير جداً أيضاً، المؤهل الأكاديمي الغالب على الفئة هو درجة البكالوريوس و متوسط السنوات الخبرة تقريباً 10 سنوات.

2-4. تحليل نتائج القسم A: تأثير ترتيبات العمل المرن

1-4-1. الصحة النفسية للموظف.

A11 - أوازن بين حياتي العملية والشخصية.



استجابة العينة على العبارة رقم A11

يعتقد الموظفون الذين يتمتعون بالقدرة على العمل ضمن ترتيبات

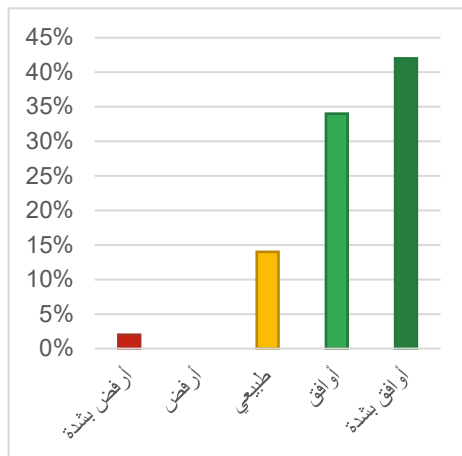
العمل المرن بأنهم يوفقون بشكل جيد للغاية بين حياتهم العملية

وحياتهم الشخصية.

يُعزى ذلك لقدرتهم على اختيار زمان العمل المناسب لكل فرد منهم

بسبب متطلبات حياته وظروفه المتغيرة.

A12 - أتمتع بعلاقة جيدة مع رئيسي في العمل.



استجابة العينة على العبارة رقم A12

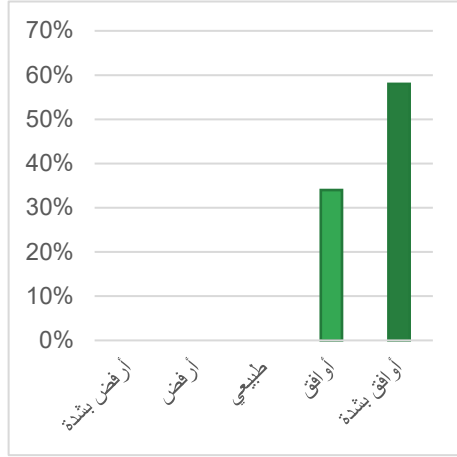
لدى الموظفين العاملين بنظام العمل المرن علاقة جيدة مع رؤسائهم،

سببها هو منحهم حريتهم في اختيار أماكن ومواعيد العمل، وتخلص

العلاقة من القيود المفروضة في النظام التقليدي ومشاكل التأخر

والإجازات والتقنيات واستهلاك الموارد وما إلى ذلك.

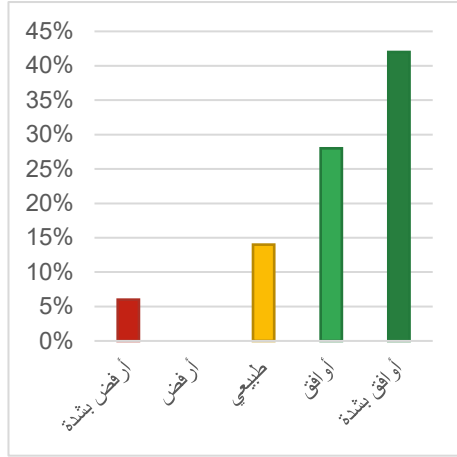
A13 - أشعر بالثقة والاحترام لذاتي منذ بدء عملي في المؤسسة.



استجابة العينة على العبارة رقم A13

يتمتع الموظفون العاملون بنظام العمل المرن بثقة واحترام ذاتي واضح من خلال الاتفاق في الإجابة وتوحد الموقف على الموافقة على العبارة ما يدل على أن العمل المرن لا يسبب أية مشاكل نفسية متعلقة باحترام الذات و الثقة بالنفس على العكس تماماً و يمكن اعتبار هذا العامل أقوى تأثير إيجابي للعمل المرن على الموظفين.

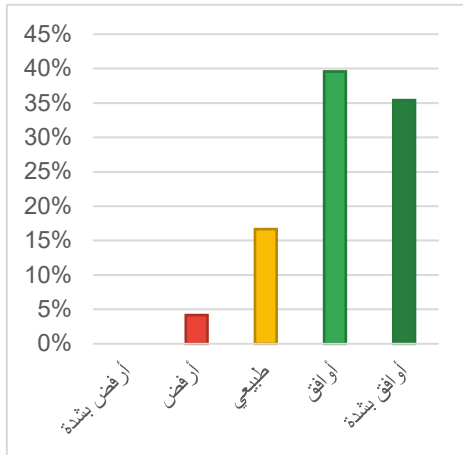
A14 - تحسنت نوعية حياتي منذ بدء عملي في المؤسسة.



استجابة العينة على العبارة رقم A14

يتفق الموظفون العاملون وفق نظام عمل مرن إجمالاً على أن نوعية حياتهم، تحسنت بعد الانتقال إلى نظام العمل المذكور، يُعزى ذلك إلى قدرتهم على التحكم بساعات يومهم و تنظيم أوقاتهم وفق الطريقة المناسبة لهم، أما النسبة المختلفة بالرأي فقد يكون شعورها منبعث من العشوائية المصاحبة للعمل المرن.

A15 - أتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل منذ بدء عملي في المؤسسة.

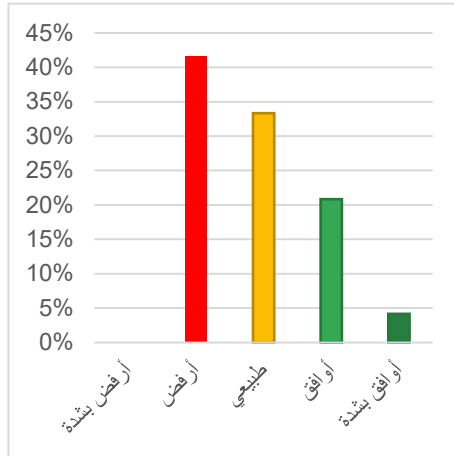


استجابة العينة على العبارة رقم A15

تعتقد نسبة كبيرة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرة على العمل ضمن ترتيبات العمل المرن بأنهم أصبحوا يتمتعون بصحة أفضل بعد اتباعهم نظام العمل المرن، بينما لم تجد نسبة ملحوظة أي فرق في الصحة و التوتر و خالفت الرأي نسبة منخفضة جداً لا تتعدى 2%

2-3-1. أداء الموظف الإنتاجي.

A21 - انخفاض معدل الغياب لدى في العمل



استجابة العينة على العبارة رقم A21

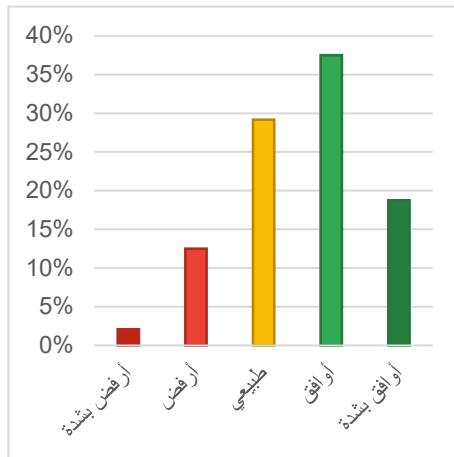
لم يحسن نظام العمل المرن من التزام الموظفين بأيام الدوام على

العكس، لوحظ ميل نحو الرفض لدى الفئة المستجيبة.

يعزى ذلك لنمط العشوائية وكنتم شعور الانضباط الذاتي و الالتزام

الذي ينمو لدى الفرد بعد تعيينه نظام العمل المرن.

A22 - أنا قادر على إنجاز مهامي بالوقت المحدد



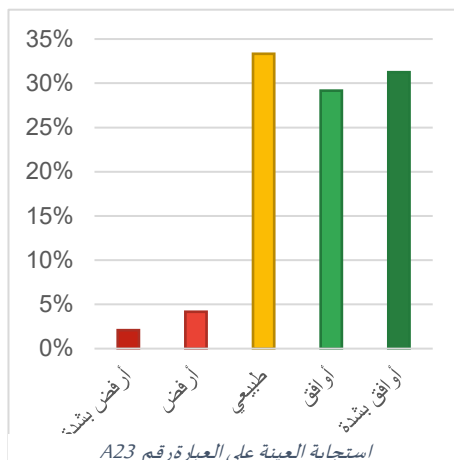
استجابة العينة على العبارة رقم A22

تراوحت آراء الموظفين العاملين بنظام العمل ما بين الموافقة و الرفض

على القدرة على إنجاز العمل في المهام المحددة، مما يشير أن أثر ميزة

العمل المرن على إنجاز المهام في الوقت المحدد يعتبر بسيطاً نوعاً ما.

A23 - أنا قادر على إنجاز مهامي بجودة عالية



استجابة العينة على العبارة رقم A23

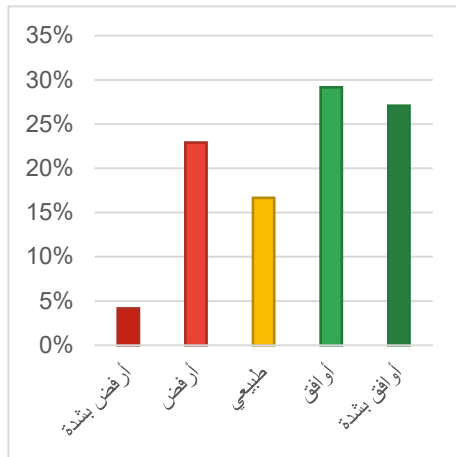
يعتقد الموظفون الذين يتمتعون بالقدرة على العمل ضمن ترتيبات

العمل المرن بأنهم قادرين على إنجاز مهامهم بجودة عالية نوعاً ما، و

يمكن اعتبار هذا العامل الأفضل في مجموعته و أقوى تأثير للعمل

المرن على جودة الأداء الإنتاجي للموظفين.

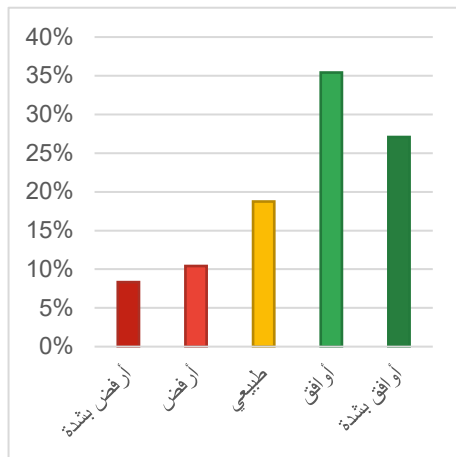
A24 - أنا قادر على إنتاج أفكار مبتكرة في عملي



استجابة العينة على العبارة رقم A24

ليس هناك إجماع من قبل الموظفين العاملين بنظام العمل المرن على قدرتهم على إنتاج أفكار مبتكرة في مجال عملهم، لا تختلف الاستجابات بالنسبة لهم كثيراً عن العاملين بالنظام التقليدي، حيث توزعت الردود بشكل متساوٍ تقريباً.

A25 - لا أعاني من إسناد مهام غير مناسبة لقدراتي



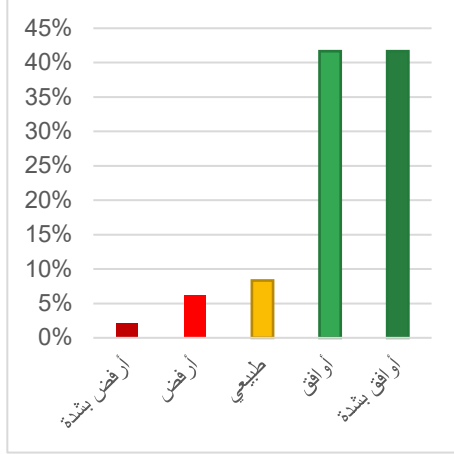
استجابة العينة على العبارة رقم A25

وافقت أغلب العينة المستجيبة على أنها لا تعاني من إسناد مهام غير مناسبة للقدرات. يدل ذلك على أن الموظف العامل وفق نظام عمل مرن يتمتع بتخصصية و مهنية في المهام الموكلة إليه، و يمكن اعتبار العامل أثر إيجابي للعمل المرن على الموظف.

2-4. تحليل نتائج القسم B: القيود التي قد تحد من التأثير الإيجابي لسياسة العمل المرن.

2-3-1. بالنسبة للصحة النفسية للموظف

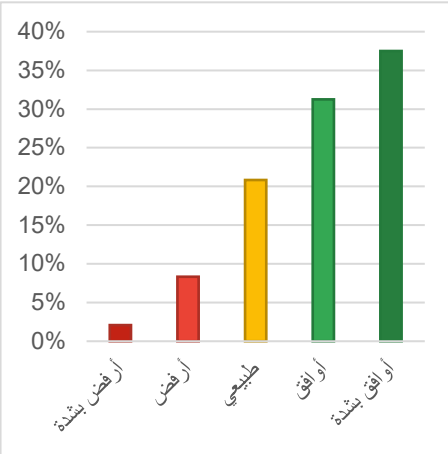
B11 - أشعر بعدم الأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.



استجابة العينة على العبارة رقم B11

يعاني الموظفون العاملون بنظام العمل المرن من انعدام الأمان الوظيفي قد يكون سبب ذلك هو شعورهم بعدم الانتماء الحقيقي للمنظمة أو الشعور بإمكانية استبدالهم بأي وقت.

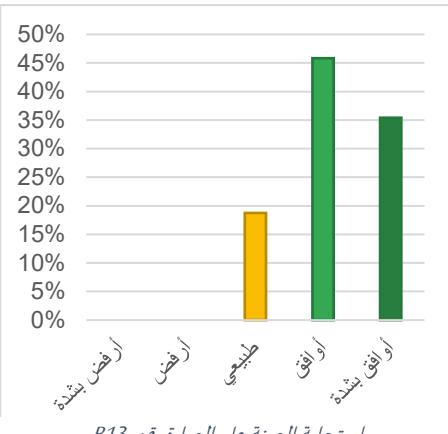
B12 - أرغب بسبب ضغط العمل بالعزلة والابتعاد عن الناس



استجابة العينة على العبارة رقم B12

يتفق الموظفون العاملون وفق ترتيبات العمل المرن على التأثير السلبي لنمط عملهم على نفسياتهم بميلهم نحو الوحدة والعزلة بسبب الضغوط المتراكمة عليهم وعدم امتلاكهم ساعات عمل محددة و ساعات عطلة محددة، ويمكن اعتبار هذه السلبية أثراً واضحاً للعمل المرن على الصحة النفسية للموظف

B13 - أعاني من الإحباط بسبب ضعف فرص الترقية الوظيفية

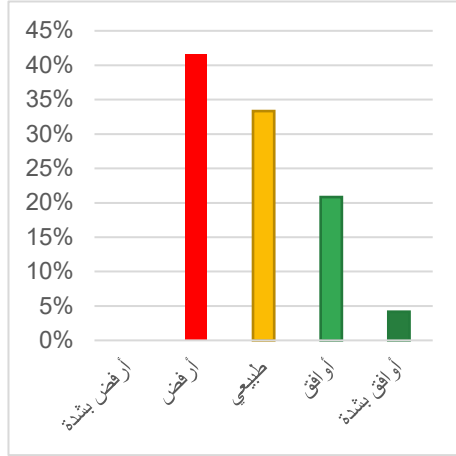


استجابة العينة على العبارة رقم B13

أغلب المستجيبين يفقدون الأمان بالترقية الوظيفية وهذا يدل على عدم وضوح نظام الترقيات المتعلق بالموظفين العاملين بنظام العمل المرن أو عدم فعاليته أو وجوده من الأساس.

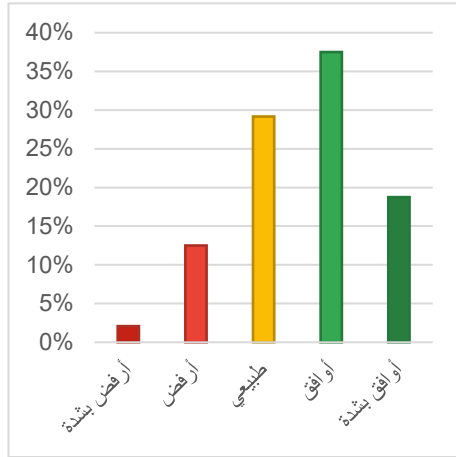
2-3-2. بالنسبة لأداء الموظف الإنتاجي

B21 - أعاني من ضعف التزام أعضاء فريق العمل بأوقات العمل.



لا يعاني الموظفون الذين يتمتعون بالقدرة على العمل ضمن ترتيبات العمل المرنة من ضعف التزام أقرانهم بأوقات العمل، وهذا يدل على أنهم يحافظون على التزاماتهم المهنية اتجاه زملاء العمل.

B22 - تنقص فريق العمل الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز

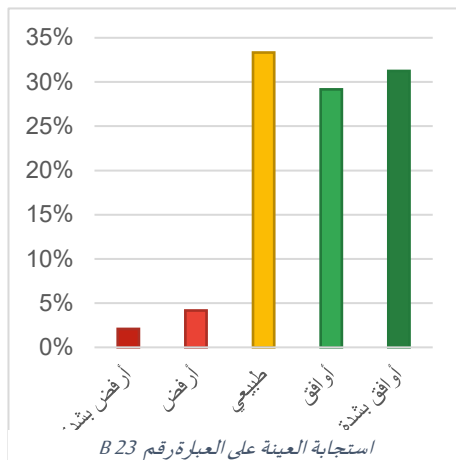


يتفق المستجيبين تقريباً على الثغرة المهنية في مجال الخبرات والمهارات اللازمة لعملهم، قد يكون السبب في ذلك هو انشغال الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية بالوظائف الموجودة في النظام التقليدي، لا سيما مع اقتران سنوات الخبرة المتوسطة بالعينة المستجيبة.

B23 - ضعف التواصل الفعال بين الإدارة وأفراد فريق العمل

استجابة العينة على العبارة رقم B 22

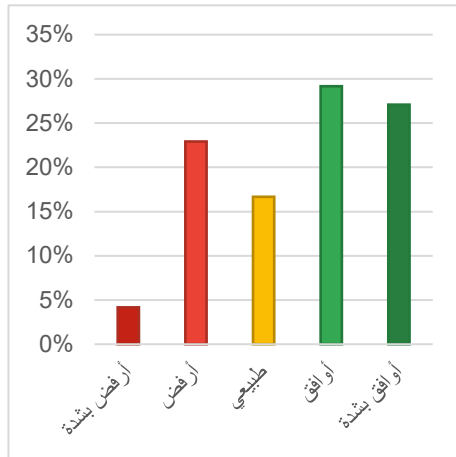
هناك فجوة واضح في قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة في نام العمل المرنة، على الرغم من أن الموظفين أبدوا تمتعهم



بعلاقة جيدة مع الرؤساء إلا أنهم أظهروا ثغرة واضحة في التواصل مع الإدارة فيما يتعلق بأمور العمل والمهام، غالباً ما تحدث هذه الحالة بسبب تضارب أوقات العمل والتركيز على الإدارة العاملة وفق نظام العمل التقليدي والموظفين العاملين وفق نظام العمل المرنة.

استجابة العينة على العبارة رقم B 23

B24 - ضعف التواصل الفعال بين أفراد فريق العمل

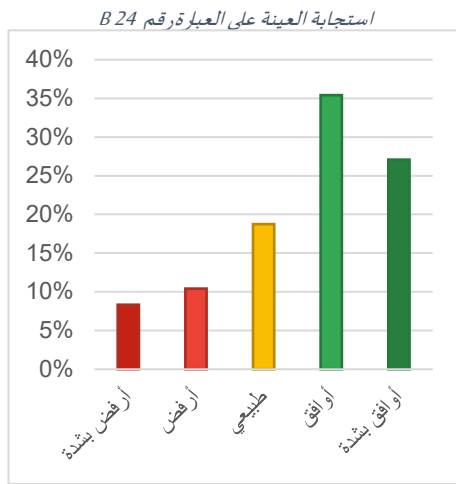


يعاني الموظفون العاملون بنظام العمل المرن من ضعف التواصل مع

الاقربان، الاستجابة لا تظهر إجماعاً على الرأي ، لكن هناك أثر واضح

للاتفاق عليها كقيود من قيود العمل المرن

B25 - أشعر بوجود صراع تنظيمي بين أعضاء فريق العمل



استجابة العينة على العبارة رقم B 24

لا يجمع قد الموظفون العاملون بالنظام المرن بوجود صراع تنظيمي بين

أعضاء فريق العمل، ولكن يمكن الأخذ بعين الاعتبار للنسبة التي ترى

ذلك كأحد قيود العمل المرن، لكن النتائج المتعلقة بالزملاء و فريق

العمل إيجابية بشكل عام سواءً من خلال العلاقة مع الزملاء أو

التواصل أو الالتزام المواقيت المحددة.

استجابة العينة على العبارة رقم B 25

3-4. تلخيص النتائج.

(من الأقوى إلى الأضعف) وفقاً لاستجابة العينة.	
تأثير ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية للموظف	تأثير ترتيبات العمل المرن على الأداء الانتاجي للموظف
الشعور بالثقة واحترام الذات.	القدرة على إنجاز المهام بجودة عالية
تحسن نوعية الحياة.	القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة
صحة جيدة وتوتر أقل	القدرة على إنجاز المهام بالوقت المحدد
علاقة جيدة مع الرؤساء	عدم اسناد مهام غير مناسبة للقدرات
الموازنة بين الحياة العملية والشخصية.	انخفاض معدل الغياب
تأثير ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية للموظف	تأثير ترتيبات العمل المرن على الأداء الانتاجي للموظف
انعدام الأمان الوظيفي	ضعف التواصل الفعال بين الإدارة وأفراد فريق العمل
الإحباط بسبب ضعف فرص الترقية الوظيفية	ضعف التواصل الفعال بين أفراد فريق العمل
العزلة والابتعاد عن الناس	تنقص فريق العمل الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز
	صراع تنظيمي بين أعضاء فريق العمل
	ضعف التزام أعضاء فريق العمل بأوقات العمل.

وبالتالي يمكننا الإجابة على الأسئلة البحثية الموضوعية بدايةً كالتالي:

تأثير العمل المرن على الصحة النفسية للموظفين.

يؤثر العمل المرن إيجاباً على صحة الموظفين فيرفع من ثقتهم بنفسهم وتقديرهم لذواتهم بشكل فعال للغاية، من ثم يقدم لهم نوعية حياة أفضل وصحة جيدة ومنسوبات توتر أقل، يقدم لهم علاقة أفضل مع رؤسائهم ويحسن قدرتهم على الموازنة بين الحياة العملية و الشخصية.

تأثير العمل المرن على الأداء الإنتاجي العام للموظفين.

عند يُسمح للموظفين باتباع نظام العمل المرن في العمل عندئذٍ ترتفع لديهم القدرة على إنجاز المهام بجودة عالية، بسبب تنفيذهم لها بالطريقة التي يفضلون و بالتالي تزداد إمكانية الابتكار والإبداع أيضاً، مع تأثير متواضع على إنجاز المهام بالوقت المحدد.

العوامل التي يمكن أن تحد من تأثيرات العمل المرن الإيجابية على الموظفين

أهم القيود التي تعيق الاستفادة المثلى من نظام العمل المرن في ما يتعلق بالصحة النفسية للموظفين هي فكرة انعدام الأمن الوظيفي لديهم و انعدام الطموح بالترقية الوظيفية.

أما أهم القيود التي تعيق الاستفادة المثلى من نظام العمل المرن في ما يتعلق بالأداء الإنتاجي للموظفين فهي ضعف التواصل على مستوى الإدارة – الموظفين و مستوى الموظفين – الموظفين، بالإضافة إلى عوز الخبرات و المهارات اللازمة لأداء المهام.

التوصيات والمقترحات.

التوصيات.

- نشر الوعي والمعرفة بنظام العمل المرن كآلية عمل بناءة وضرورية في بعض الحالات، لا سيما أنها غير شائعة حالياً في الوسط العملي في مؤسسات مدينة جازان السعودية، على الرغم من حاجة مجالات عديدة لها.
- اعتمادها كحل ممكن في المؤسسات والأماكن التي تعاني من انخفاض القيمة الذاتية والثقة بالنفس أو انخفاض جودة الحياة لدى موظفيها أو تلك التي تعاني من انعدام الابتكار لدى موظفيها أو انعدام قدرتهم على إنجاز مهامهم بجودة عالية وذلك لما للعمل المرن من أثر واضح على رفع هذه العوامل لدى الموظفين.
- في حال اعتماد نظام العمل المرن ينبغي معالجة قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم، وذلك لأن مشاكل الاتصال هي أكثر المشاكل شيوعاً في أنظمة العمل المرن بسبب عدم تقاطع أوقات العمل للجميع معاً أو حدوث حالات متكررة من الفهم الخاطئ الذي قد يكون في بعض الحالات مسبباً لمشاكل خطيرة في بيئة العمل.
- معالجة الأمان الوظيفي للموظفين العاملين وفق نظام العمل المرن، وصياغة قوانين وأنظمة تحمي جهودهم وتواجههم في المنظمة و تمنع اعتماد نظام العمل المرن كوسيلة للعمل بدون قيود على صلاحيات الإدارة أو مع تعدي على حقوق الموظفين واعتبار الموظف العامل بالنظام المرن موظفاً نظامياً يملك كافة حقوق و امتيازات الموظفين الآخرين سواء من خلال التأمين و الإجازات و الترقيات و الحوافز وما إلى ذلك.

المقترحات.

- اختيار الوقت المناسب لإتاحة نظام العمل المرن وتجريبه ضمن نطاق ضيق بالنسبة للشركات التي لم تعمل به مسبقاً ودراسة التغيرات والشروط والضوابط والأجور وأنظمة الترقيات وكل ما يتعلق به قبل البدء بالتطبيق لتلافي المشاكل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.
- التركيز على فوائد ترتيبات العمل المرنة المقترحة للموظفين وللشركة، بالإضافة إلى التأكيد على كيفية توافقه مع أهداف الشركة وقيمها و تطلعات الموظفين.
- معالجة المخاوف المحتملة بشكل مباشر مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي قد تحد من تحصيل المنافع و إيجاد حلول لها قبل حدوثها.
- تطوير أبحاث تدرس ترتيبات العمل المرن ضمن مجالات أكثر تحديداً أو تدرس متغيرات أكثر عمقاً و تخصصاً مع تحديد حجم عينة كبير.

الخاتمة

أنجز هذا البحث و صُمم في ضوء الجهود الهادفة لنشر الوعي بمدارس الإدارة الجديدة المنتشرة اليوم عالمياً و لإدخال بيئة العمل السعودية في عالم أنماط الإدارة التي تتزايد و تتنوع يوماً بعد يوم، استجابةً لمعاناة الطلبة الذين يجمعون بين العمل والدراسة في نمط حياتهم، لطالما كان نمط العمل المرن حلاً للكثير من المشكلات التي تواجه الأفراد الذين لديهم التزامات معينة أو ظروف خاصة، وقد سمحت الكثير من الدول بهذا النمط منذ عقود مضت في حين أنه لا يزال قليل الانتشار في بلادنا على حساب ترسيخ و انتماء لنظام العمل التقليدي ذي الساعات المعينة و الأنظمة الرتيبة.

و قد أثبتت ترتيبات العمل المرن إذا ما تم إنجازها بحرفية و دقة لتلافي سلبياتها و الاستفادة من مزاياها أنها قادرة على تغيير نمط المجتمع و تحويل كل فرد فيه إلى فرد منتج وهو ما تم تنبيهه بالفعل في الكثير من الدول التي تسمح للموظف باختيار الميزات الأنسب له، وتعطيه أجراً مادياً مناسباً للجهود و الوقت الذي سيقدمه للعمل، من شأن هذا النمط من العمل أن يحول أفراد المجتمع البالغين لقوة عاملة ضخمة للغاية لأنه يستفيد من أي وقت متاح أو مهارة موجودة لديهم، وقد أعدنا هذا البحث ليكون بمثابة الدليل للأفراد الذين يرغبون بتبني هذا النمط في السعودية حيث يمكن أخذ فكرة عن الاستجابات التي تم جمعها و النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة التدابير التي يجب اتخاذها عند التصميم لهذا النوع من العمل.

المراجع:

المراجع العربية.

1. عارف, عالية. شريفة, فؤاد. (2022). إشكاليات نظم العمل المرنة والأداء-دراسة نقدية ودلالات التطبيق في الجهاز الإداري للدولة دراسة حالة المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة. حوليات أداب عين شمس, 50(3), 68-49.

https://journals.ekb.eg/article_235514.html

2. عبد القادر, باصفار. (2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء. مجلة بحوث التربية النوعية, 2018(49), 570-551.

https://journals.ekb.eg/article_137741_0.html

3. قرني, ح. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة السياسة والاقتصاد, 15(14), 33-1.

https://jocu.journals.ekb.eg/article_112835.htmlhttps://jocu.journals.ekb.eg/article_229983.html

4. محمد. المتولي. (2022). توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 46(2), 150-100.

https://alat.journals.ekb.eg/article_257176.html

5. مكناسي, محمد. قداش, ربيعة. (2018). الصحة النفسية في الوسط المهني.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/7593>

المراجع الأجنبية.

6. Abid, S., & Barech, D. K. (2017). THE IMPACT OF FLEXIBLE WORKING HOURS ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE. In International Journal of Economics, Commerce and Management: Vol. V

(Journal-Article Vol. V, Issue 7; Issue 7, p. 450). <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/5731.pdf>

7. Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives, 1.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=eUgLFZa36mwC&oi=fnd&pg=PA265&dq=flexible+work&ots=S0Y7q9D9PV&sig=1ja_FloL9IsYpS1QYAmCdTxEJbg
8. Brower, T., PhD. (2022, November 9). New data proves flexible work really works: 7 factors for success. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/11/06/new-data-proves-flexible-work-really-works-7-factors-for-success/>
9. Chen, M. K., Rossi, P. E., Chevalier, J. A., & Oehlsen, E. (2019). The value of flexible work: Evidence from Uber drivers. Journal of political economy, 127(6), 2735-2794.
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/702171>
10. Dikir, S. N. (2023). Influence of flexible work practices on employee performance in institutions of higher learning in Kenya. African Journal of Education, Science and Technology, Vol 7, No. 3.
<https://www.ajol.info/index.php/ajedscitech/article/download/254487/240455/606137>
11. Govender, L. (2017). Flexible work arrangements, job satisfaction and performance within Eskom Shared Services. In Prof S.Migiro, Graduate School of Business and Leadership (GSBL) [Thesis].
<https://core.ac.uk/download/pdf/304374239.pdf>
12. Lammerant, L. (2021). Challenges in Establishing Flexible work Arrangements: An exploratory study on managers' and employees' perspectives. LUND University.
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9118643&fileId=9118644>
13. Margon, C. (2021). The history and future of flexible working in the UK.
<https://www.hilldickinson.com/insights/articles/history-and-future-flexible-working-uk>

14. Misskam, A., & Schoch, N. (2023). Project Workers' Mental Health in focus: Understanding Stressors and Supportive Strategies in PBOs [Thesis]. In Master's Thesis in Business Administration. <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1765848/FULLTEXT01.pdf>
15. Promberger, Markus (2021) : A short history of flexible hours – historical baselines of working time policy in Germany, IAB-Discussion Paper, No. 17/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/249703/1/dp1721.pdf>
16. Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic review. *Healthcare*, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
17. Ukachukwu, P. (2024). The effects of flexible work arrangements on nurses' engagement and performance. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12095.11683>
18. Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
19. Zerhouni, L. (2022). Effect of flexible work arrangements on employees' well-being, job satisfaction, and work performance in Morocco: a case study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380–388. <https://www.masjaps.com/index.php/mas/article/view/190/180>
20. Zhong, L., Wayne, S.J. and Liden, R.C. (2016) Job engagement perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), pp.823-8

قائمة الملاحق.

الملحق 1: استبيان دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن والصحة النفسية والأداء الإنتاجي

للموظفين.

إلى كل من يهمه الأمر..

تم إعداد هذا الاستبيان في ضوء الدراسة المنهجية لبحث بعنوان " تأثير سياسات العمل المرن على الصحة النفسية ومستوى الأداء لفريق المشروع " من قبل الطالب الباحث .. في جامعة ..، كلية.....

الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير ترتيبات العمل على الصحة النفسية ومستوى الأداء للموظفين بالإضافة إلى تحديد بعض القيود التي قد تحد من تأثير سياسة العمل المرن على فرق العمل .

الإجابات ستكون سرية ولن يكون هناك تسجيل للأسماء أو البريد وسنستخدم النتائج لهدف البحث العلمي فقط ، نأمل أن تكون الإجابات دقيقة وواقعية لأنها ستساهم بتفسير دقيق و صحيح و بالتالي تدعم البحث العلمي و يُستفاد منها في المشاريع الوطنية.

الطالب الباحث:

الاسم..

جامعة..

كلية..

الايميل..

الرقم..

الجزء 1: البيانات الشخصية:

1- الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى			
2- العمر:	☐ 29-25 عام	☐ 49-40 عام	☐ 39-30 عام	☐ 50 عام	
3- سنوات الخبرة:	☐ 5 أعوام	☐ 15-11 عام	☐ 10-5 أعوام	☐ 20-16 عام	☐ 21 من عام
4- المؤهل الأكاديمي	☐ شهادة ثانوية	☐ بكالوريوس	☐ شهادة تعليم عالي		

الجزء 2:

بصفتك موظف في شركة تطبق نظام العمل المرن مثل السماح بمرونة باختيار وقت ومكان العمل خارج نطاق طبيعة

العمل الرسمي، تفضل باختيار موقفك اتجاه كل عبارة وفق ما يلي:

القسم A تأثير ترتيبات العمل المرن					
رقم العبارة	1	2	3	4	5
1. الصحة النفسية للموظف	أوافق بشدة	أوافق	طبيعي	أرفض	أرفض بشدة
A11	أوازن بين حياتي العملية والشخصية.				
A12	أتمتع بعلاقة جيدة مع رئيسي في العمل				
A13	أشعر بالثقة و الاحترام لذاتي منذ بدء عملي في المؤسسة				
A14	تحسنت نوعية حياتي منذ بدء عملي في المؤسسة				
A15	أتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل منذ بدء عملي في المؤسسة				

5	4	3	2	1	2. أداء الموظف الإنتاجي
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة	
A21 انخفض معدل الغياب لدي في العمل					
A22 أنا قادر على إنجاز مهامي بالوقت المحدد					
A23 أنا قادر على إنجاز مهامي بجودة عالية					
A24 أنا قادر على إنتاج أفكار مبتكرة في عملي					
A25 لا أعاني من اسناد مهام غير مناسبة لقدراتي					

القسم B القيود التي قد تحد من التأثير الإيجابي لسياسة العمل المرن					
5	4	3	2	1	1. بالنسبة للصحة النفسية للموظف
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة	
B11 أشعر بعدم الأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.					
B12 أرغب بسبب ضغط العمل بالعزلة والابتعاد عن الناس					
B13 أعاني من الإحباط بسبب ضعف فرص الترقية الوظيفية					

5	4	3	2	1	2. بالنسبة لأداء الموظف الإنتاجي
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة	
B21 أعاني من ضعف التزام أعضاء فريق العمل بأوقات العمل.					
B22 تنقص فريق العمل الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز					
B23 ضعف التواصل الفعال بين الإدارة وأفراد فريق العمل					
B24 ضعف التواصل الفعال بين أفراد فريق العمل					
B25 أشعر بوجود صراع تنظيمي بين أعضاء فريق العمل					

شكراً لوقتكم.. كن متأكداً أن مساعدتك لنا ستصب في إثراء البحث العلمي السعودي و بالتالي تحسين واقع بيئات العمل.

بيانات المحكمين

المحكم الأول		المحكم الثاني	
الاسم	صالح سلمان العنزي	فاطمة الصفحي	
التخصص	قيادة وإدارة تربوية	إدارة و تخطيط	
الدرجة	دكتوراه	دكتوراه	
العمل	وزارة التعليم	إدارة التعليم بمحافظة الخرج.	

الملحق 2: جداول الردود على نموذج google forms "الشكل الالكتروني للاستبيان"

[illegible]

[illegible]

الملحق 3: النسب المئوية والتكرارات للردود على الاستبيان

التكرارات في الأسئلة				
السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
	عدد الإجابات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	50	ذكر	35	70%
		أنثى	15	30%
العمر	50	25-29 عام	14	28%
		30-39 عام	31	62%
		40-49 عام	5	10%
		50 عام	0	0%
المؤهل الأكاديمي	50	شهادة ثانوية	5	10%
		بكالوريوس	38	76%
		شهادة تعليم عالي	7	14%
سنوات الخبرة	50	0-5 أعوام	17	34%
		5-10 أعوام	22	44%
		11-15 أعوام	11	22%
		16-20 أعوام	0	0%
		أكثر من 21 عام	0	0%
أوازن بين حياتي العملية والشخصية.	50	أرفض بشدة	1	2%
		أرفض	9	0%
		طبيعي	5	10%
		أوافق	10	20%
		أوافق بشدة	22	44%
أتمتع بعلاقة جيدة مع رئيسي في العمل	50	أرفض بشدة	1	2%
		أرفض	0	0%
		طبيعي	7	14%
		أوافق	17	34%
		أوافق بشدة	21	42%
أشعر بالثقة و الاحترام لذاتي منذ بدء عملي في المؤسسة	50	أرفض بشدة	0	0%
		أرفض	0	0%

0%	0	طبيعي		
34%	17	أوافق		
58%	29	أوافق بشدة		
6%	3	أرفض بشدة	50	تحسنت نوعية حياتي منذ بدء عملي في المؤسسة
0%	0	أرفض		
14%	7	طبيعي		
28%	14	أوافق		
42%	21	أوافق بشدة		
0%	0	أرفض بشدة	50	أتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل منذ بدء عملي في المؤسسة
4%	2	أرفض		
17%	8	طبيعي		
40%	19	أوافق		
35%	17	أوافق بشدة		
0%	0	أرفض بشدة	50	انخفض معدل الغياب لدي في العمل
42%	20	أرفض		
33%	16	طبيعي		
21%	10	أوافق		
4%	2	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	أنا قادر على إنجاز مهامي بالوقت المحدد
13%	6	أرفض		
29%	14	طبيعي		
38%	18	أوافق		
19%	9	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	أنا قادر على إنجاز مهامي بجودة عالية
4%	2	أرفض		
33%	16	طبيعي		
29%	14	أوافق		
31%	15	أوافق بشدة		
4%	2	أرفض بشدة	50	أنا قادر على إنتاج أفكار مبتكرة في عملي
23%	11	أرفض		
17%	8	طبيعي		

29%	14	أوافق	50	لا أعاني من اسناد مهام غير مناسبة لقدراتي
27%	13	أوافق بشدة		
8%	4	أرفض بشدة		
10%	5	أرفض		
19%	9	طبيعي		
35%	17	أوافق		
27%	13	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	أشعر بعدم الأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.
6%	3	أرفض		
8%	4	طبيعي		
42%	20	أوافق		
42%	20	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	أرغب بسبب ضغط العمل بالعزلة والابتعاد عن الناس
8%	4	أرفض		
21%	10	طبيعي		
31%	15	أوافق		
38%	18	أوافق بشدة		
0%	0	أرفض بشدة	50	أعاني من الإحباط بسبب ضعف فرص الترقية الوظيفية
0%	0	أرفض		
19%	9	طبيعي		
46%	22	أوافق		
35%	17	أوافق بشدة		
0%	0	أرفض بشدة	50	أعاني من ضعف التزام أعضاء فريق العمل بأوقات العمل.
42%	20	أرفض		
33%	16	طبيعي		
21%	10	أوافق		
4%	2	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	تنقص فريق العمل الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز
13%	6	أرفض		
29%	14	طبيعي		
38%	18	أوافق		

19%	9	أوافق بشدة		
2%	1	أرفض بشدة	50	ضعف التواصل الفعال بين الإدارة وأفراد فريق العمل
4%	2	أرفض		
33%	16	طبيعي		
29%	14	أوافق		
31%	15	أوافق بشدة		
4%	2	أرفض بشدة	50	ضعف التواصل الفعال بين أفراد فريق العمل
23%	11	أرفض		
17%	8	طبيعي		
29%	14	أوافق		
27%	13	أوافق بشدة		
8%	4	أرفض بشدة	50	أشعر بوجود صراع تنظيمي بين أعضاء فريق العمل
10%	5	أرفض		
19%	9	طبيعي		
35%	17	أوافق		
27%	13	أوافق بشدة		

الملحق 4: الوسيط والانحراف المعياري للإجابات الواردة على الاستبيان.

الانحراف المعياري	الوسط	N	السؤال
Std. Deviation	Mean	عدد الإجابات	
0.23406	3.624	50	أوازن بين حياتي العملية والشخصية.
0.20915	3.716	50	أتمتع بعلاقة جيدة مع رئيسي في العمل
0.17554	4.428	50	أشعر بالثقة و الاحترام لذاتي منذ بدء عملي في المؤسسة
0.19325	3.804	50	تحسنت نوعية حياتي منذ بدء عملي في المؤسسة
0.17960	3.748	50	أتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل منذ بدء عملي في المؤسسة
0.29665	2.52	50	انخفض معدل الغياب لدي في العمل
0.13717	3.328	50	أنا قادر على إنجاز مهامي بالوقت المحدد
0.17709	3.72	50	أنا قادر على إنجاز مهامي بجودة عالية
0.11243	3.34	50	أنا قادر على إنتاج أفكار مبتكرة في عملي
0.6612	2.916	50	لا أعاني من اسناد مهام غير مناسبة لقدراتي
0.1568	4.068	50	أشعر بعدم الأمان الوظيفي في عملي بالمؤسسة.
0.1949	3.756	50	أرغب بسبب ضغط العمل بالعزلة والابتعاد عن الناس
0.2621	3.944	50	أعاني من الإحباط بسبب ضعف فرص الترقية الوظيفية
0.2966	2.52	50	أعاني من ضعف التزام أعضاء فريق العمل بأوقات العمل.
0.1372	3.328	50	تنقص فريق العمل الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز
0.1771	3.72	50	ضعف التواصل الفعال بين الإدارة وأفراد فريق العمل
0.1124	3.34	50	ضعف التواصل الفعال بين أفراد فريق العمل
0.8064	2.808	50	أشعر بوجود صراع تنظيمي بين أعضاء فريق العمل