

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية العاملين في المؤسسات ذات نماذج العمل المرن

ردينة الهادي حسن القرصي

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

9-2025

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)	1
12	ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئات العمل في السنوات الأخيرة تغييرات كبيرة بسبب التطور التكنولوجي والذكاء الصناعي، إضافة إلى كوفيد-19 مما أثر بشكل مباشر على طبيعة العمل وأساليبه داخل المؤسسات ومن أبرز التحولات ظهور نماذج العمل المرنة مثل العمل عن بعد والدوام المرن، مما أدى إلى إعادة النظر في أنماط العمل التقليدية واستبدالها بأخرى أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات الواقع الجديد.

وقد أنتشر هذا المفهوم في العديد من دول العالم وبالأخص المتقدمة منها وحظي باهتمام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل الداخلية ورفع كفاءة موظفيها وقد أحدث هذا التوجه تأثيراً في السوق العمل حيث أسهم في تغيير أسلوب أداء المهام وتنظيم فرق العمل وقد أثر هذا التحول بشكل مباشر على أساليب الإدارة التقليدية حيث فرض على المديرين وفرق العمل على تبني آليات إدارة جديدة تضمن فعالية الأداء وفعالية التواصل

ولمواكبة هذا التحول أصبح من الضروري أن تطور المؤسسات بيئة العمل المرنة لتستجيب لتوقعات الموظفين وتدعم إنتاجيتهم وتوفير متطلبات العمل الحديثة، بينما كانت المؤسسات في السابق تواجه صعوبات تقنية وإدارية في توفير بيئة مهنية تراعي تنوع اختلافات الأفراد من حيث اللغة والثقافة وطبيعة المهام أما اليوم فساهمت تطورات التكنولوجيا في تسهيل التواصل وجمع البيانات مما أتاح للمديرين القدرة على متابعة أداء العاملين وتقديم الدعم اللازم بطرق أكثر فعالية

وفي الوقت الذي يوفر فيه العمل المرن فرصاً لتحسين بيئة العمل من حيث المرونة والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلا أنه لا يخلو من التحديات الإدارية التي تتطلب فهماً دقيقاً وتحليلاً عميقاً وتشمل هذه التحديات إدارة وقت وتحديد الأولويات ووضع حدود واضحة بين العمل والحياة الشخصية

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية ملائمة لطبيعة العمل المرن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا النوع من التنظيم الإداري حيث تساهم الأساليب الإدارية الملائمة في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستويات الإنجاز وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة كما تساعد الأساليب الإدارية الملائمة في تقليل التشتت المصاحب لبيئات العمل غير التقليدية من خلال وضع آليات واضحة للمتابعة والتقييم وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحفيز الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات التي تعتمد على نماذج العمل المرنة مثل العمل عن بعد أو الدوام المرن ويسعى إلى تحليل مدى فعالية هذه الأساليب في مواجهة التحديات الإدارية، وتكمن أهمية البحث سعيه لسد فجوة المعرفة الأدبية العربية حيث لا تزال الدراسات

المتعلقة بفعالية الأساليب الإدارية محدودة رغم تزايد الاعتماد على هذا النمط من العمل في المؤسسات العربية خلال السنوات الأخيرة.

1.2. مشكلة البحث

مع التحول المتسارع في بيئات العمل نحو النماذج المرنة، تبرز العديد من التساؤلات حول مدى فاعلية، الأساليب الإدارية الحالية في تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على كفاءة وإنتاجية العاملين فقد أصبحت المؤسسات تواجه واقعًا جديدًا يتطلب مراجعة شاملة لطريقة الإدارة التقليدية خاصة في ظل بيئات العمل التي تعتمد على المرونة في الزمان والمكان، ورغم تبني هذه النماذج على نطاق واسع إلى أن وضوح أثرها من منظور أداري لا يزال محدودًا.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

فجوة قلة الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر بين تطبيق الأساليب الإدارية (مثل تحديد الأهداف، الكفاءة الرقمية، بناء ثقافة الثقة) وبين مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين في بيئات العمل المرنة كما أن معظم لدراسات المتوفرة تركز على الجانب التقني أو التنظيمي العام دون الخوض في ممارسات الإدارة الدقيقة التي تؤثر على الأداء

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى العملي، تظهر تحديات بشكل أوضح وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد تفتقر إلى البنية الإدارية جيدة وتبرز المشكلة بشكل خاص في ضعف أو عدم تطبيق الأساليب الإدارية المناسبة (مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، تحديد الأهداف بوضوح وتعزيز ثقافة الثقة ودعم الكفاءة الرقمية) فيؤدي الى ضعف في تنظيم المهام وانخفاض في مستويات التحفيز وتشتت في تحديد الأهداف مما ينعكس سلبا على الجودة وكفاءة والإنتاجية

1.3. أهمية الدراسة

مع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، وخصوصًا بعد جائحة كوفيد-19، أصبح تبني نماذج العمل المرنة (مثل العمل عن بعد والدوام الجزئي) أمرًا شائعًا في مختلف المؤسسات. هذه التحولات فرضت تحديات جديدة على الإدارات في كيفية الحفاظ على كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية في ظل غياب الإشراف المباشر. وبالرغم من وجود بعض الدراسات حول العمل المرن، إلا أن الجانب الإداري المرتبط بهذه النماذج لا يزال بحاجة إلى تحليل أعمق، من هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى ربط الجانب الإداري بالواقع الجديد، وقياس أثر تطبيق الأساليب الإدارية على إنتاجية الموظفين في بيئات عمل غير تقليدية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تعد هذه الدراسة مساهمة مهمة في تطوير الأدبيات العربية الإدارية الحديثة، حيث إنها تسلط الضوء على العلاقة بين النماذج الإدارية المختلفة وبيئات العمل المرنة، وهو موضوع لم ينل انتشارًا من الدراسة، خاصة في السنوات الأخيرة، كما تساعد هذه الدراسة في فهم ما إذا كانت المفاهيم الإدارية التقليدية، مثل التحفيز، القيادة، والرقابة، لا تزال فعالة في بيئات عمل تتسم بالمرونة، أو أنها بحاجة إلى إعادة صياغة بما يتناسب مع الواقع الجديد.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تُقدّم هذه الدراسة فائدة عملية لصناع القرار، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غالبًا ما تواجه صعوبات في ضبط الأداء في ظل غياب الهياكل الإدارية الصارمة. من خلال تحليل أثر الأساليب الإدارية على الأداء، تُوفر الدراسة توصيات يمكن أن تُطبّق مباشرة في بيئات العمل، مما يعزز من فعالية الإدارة ويقلل من نسب التراجع في الأداء أو الالتزام. كما تساعد النتائج المتوقعة في صياغة استراتيجيات جديدة للتكيف مع التحولات المستمرة في سوق العمل، مما يجعل الدراسة ذات صلة مباشرة باحتياجات الواقع الإداري الحالي.

1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي: ما أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية العاملين في المؤسسات التي تعتمد نماذج العمل المرنة؟

← السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر الكفاءة الرقمية على الموظفين وعلى إنتاجيتهم في المؤسسات ذات النماذج المرنة؟

← السؤال الفرعي 2: إلى أي مدى تساهم ممارسات (مثل تحديد الأهداف وجدولة المهام وتسليم العمل بشكل يومي وفي مواعيد محددة) على إنتاجية العاملين في بيئات العمل المرنة؟

← السؤال الفرعي 3: ما دور إشراك الموظفين في اتخاذ القرار في تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئات العمل المرنة؟

1.5. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: تحديد أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على كفاءة وإنتاجية العاملين في المؤسسات التي تعتمد على نماذج العمل المرنة

← الهدف الفرعي 1: تحليل دور تحديد الأهداف وجدولة المهام في تحسين أداء الموظفين

← الهدف الفرعي 2: استكشاف العلاقة بين الكفاءة الرقمية والموظفين وكفاءة الإنتاجية

← الهدف الفرعي 3: قياس أثر إشراك الموظفين في اتخاذ القرار على تعزيز فاعلية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة

1.6. فرضيات الدراسة

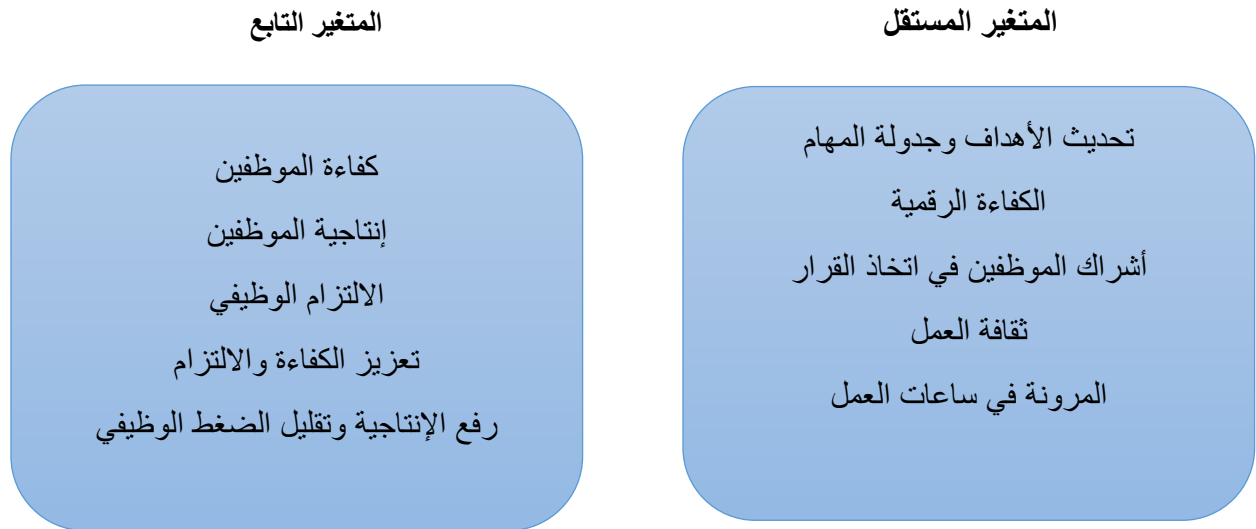
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بتطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية العاملين في المؤسسات ذات نماذج العمل المرن

← الفرضية الفرعية 1: تؤثر ممارسات تحديد الأهداف وجدولة المهام بشكل إيجابي على أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة

← الفرضية الفرعية 2: ترتبط الكفاءة الرقمية للعاملين ارتباطاً إيجابياً بكفاءة الإنتاجية في المؤسسات المرنة

← الفرضية الفرعية 3: يساهم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف في بيئات العمل المرنة

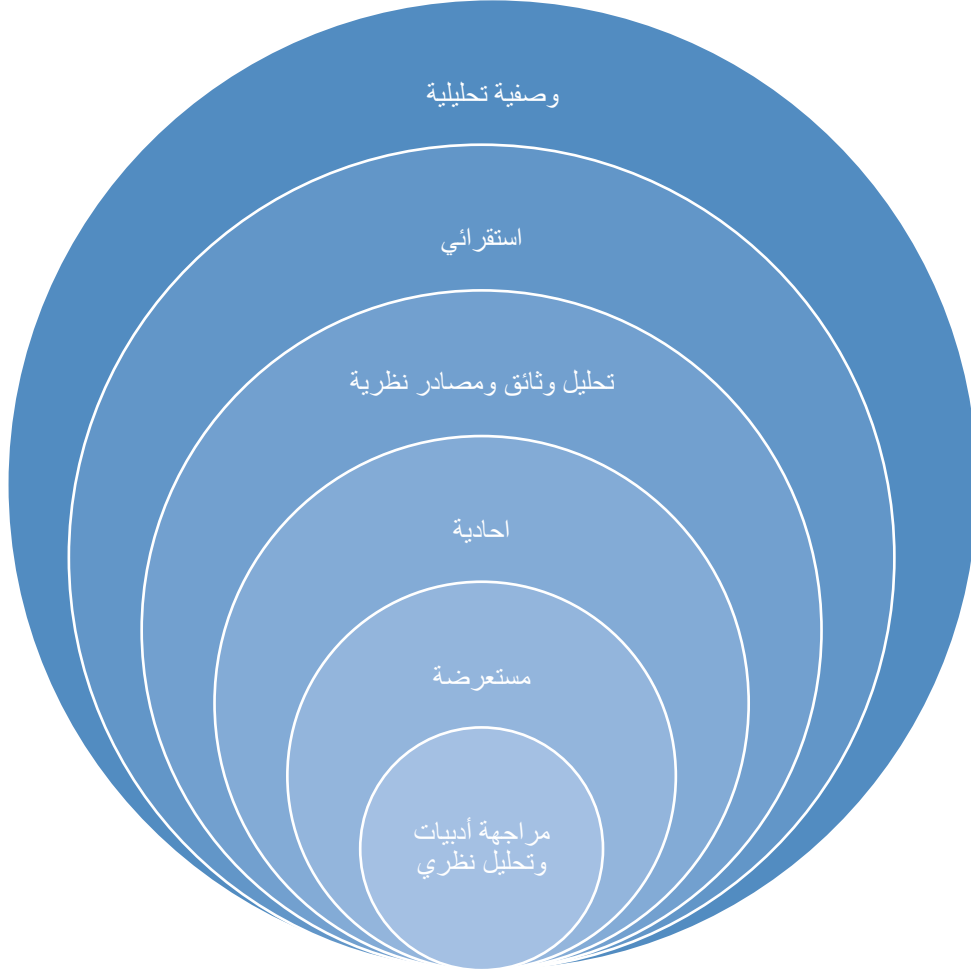
1.7. نموذج الدراسة



النموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

1.8. منهجية البحث

فلسفة البحث: وصفية تحليلية
منهج البحث: استقرائي
استراتيجية البحث: تحليل وثائق ومصادر نظرية
اختيار البحث: الطريقة الأحادية
الأفق الزمنية: مستعرضة
تقنية والإجراءات: مراجعة أدبيات ودراسات سابقة تحليل محتوى نظري



ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة تريب Trip إحدى أكبر وكالات السفر الإلكترونية وهي نموذج متميز لتطبيق ترتيبات العمل المرن وتأثيرها على كفاءة وإنتاجية الموظفين، في دراسة منشورة في مجلة Nature حيث أجرى الاقتصادي نيكولاس بلوم أستاذ في جامعة ستانفورد تجربة ميدانية شملت أكثر من 1600 موظف في مقر الشركة في شنغهاي في الصين، حيث تم تقسيم المشاركين وفقا لأرقام أيام ميلادهم حيث إن الذين ولدوا في أيام فردية يعملون من المنزل لمدة يومين في الأسبوع بينما أستر الذين ولدوا في أيام زوجية في الحضور إلى المكتب بشكل كامل.

أظهرت النتائج أن الموظفين الذين عملوا بنظام العمل المرن حافظوا على مستوى إنتاجيتهم وتقدمهم المهني، مقارنة بالمجموعة الثانية الذين عملوا في المكتب بشكل كامل كما انخفضت نسبة الاستقالات الموظفين للوظائف بنسبة 33% بين العاملين بنظام العمل المرن خصوصا النساء وغير المديرين والموظفين الذين يقطعون مسافات طويلة لذهاب لعملهم، وأكدت الدراسة أن ترتيبا العمل المرنة تساهم في زيادة الموظفين وتحسين بيئة عمل دون أن تؤثر سلبا على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين

يشير بلوم الى أنه إذا تمت إدارتها وتطبيق ترتيبات العمل المرن بشكل صحيح فإن السماح للموظفين بالعمل من المنزل يومين أو ثلاثة أيام في أسبوعيا يتيح للمؤسسات الحفاظ على المستويات التوجيه وبناء الثقافة التنظيمية والابتكار التي تسعى إليها المؤسسة، يوضح بلوم أن العمل المرن وخاصة المختلط، يعد من الخيارات التي تفيد جميع الأطراف وقد وصف الموظفين في نموذج العمل المرن بالفائزين نظرا لما يحققه من توازن فعال بين متطلبات المؤسسة وراحة الموظفين دون وجود خسائر واضحة لجميع الأطراف.

كما تشير دراسة إلى أهمية المرونة الجغرافية في بيئات العمل حيث يؤثر تمكين الموظفين من العمل من أماكن مختلفة على مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم

(Larson (2020), Choudhury, Foroughi)

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول :المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : تحلي المحتوى النظري

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in Public Interest*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Chukwudi, E., Nweke, M., & Okafor, C. (2022). Flexible work arrangements and employee performance in the post-COVID era. *Journal of Contemporary Management*.
- Çivilidağ, A., & Durmaz, V. (2024). The transformation of work: Administrative challenges in remote and hybrid environments. *International Journal of Administrative Sciences*.
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*.
- •OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Publishing.
- Bloom, N. (2024, June 20). Hybrid work is a win-win-win for companies, workers, and even the environment. Stanford

→ Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020).
Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility.
Strategic Management Journal, 42(4), 655–683.