

عنوان المشروع  
أثر بيئة العمل المرنة على أداء و إنتاجية الموظفين  
بشركة التوكيلات الملاحية في جدة

أسم الطالب

نبيل عويضة الجهني

2021203427

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

| الصفحة     | الفهرس               |
|------------|----------------------|
| 1          | الغلاف               |
| 2          | الفهرس               |
| 3          | هيكل المشروع         |
| 4          | الشكر و التقدير      |
| 5          | الاهداء              |
| 7 & 6      | المقدمة              |
| 8          | مشكلة البحث          |
| 9,10,11,12 | أهمية البحث          |
| 12         | أسئلة البحث          |
| 12,13      | أهداف البحث          |
| 16 & 17    | نموذج و فرضيات البحث |
| 20 & 19    | منهجية البحث         |
|            | الدراسة الميدانية    |
|            | الهيكل المقترح       |
| 31 - 8     | الدراسات السابقة     |
|            | ملخص البحث           |
| 48 - 42    | قائمة المراجع        |
|            | الملاحق              |

هيكل المشروع:



### الشكر و التقدير

الشكر لله سبحانه جل في علاه ثم بعد ذلك لا يمكن للكلمات أن تعبر عن امتناني للأستاذ / ناصر المحييد لإنشائه هذه الجامعة التي اتاحت للجميع في كل انحاء العالم اكمال تحصيلهم العلمي , ولما أبداه من صبر وتفاني على اكمال حلمه و طموحه رغم ما واجهه من تعليقات تجعل غير المؤمن بفكرته و واثق من تحقيقها يتوقف عند اول عثره, و لا اغفل عن الشكر الجزيل للإدارة و اعضاء هيئة التدريس الموقرين لما بذلوه من جهد وتفاني من يوم تأسيس الجامعة.

الطالب/

نبيل عويضة الجهني

جامعة ميد أوشن

2024

## اهداء

يقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته:

بسم الله الرحمن الرحيم:

((وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا\* وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا\* رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ إِن تَكُونُوا صَالِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِلْأَوَّابِينَ غُفُورًا)) صدق الله العظيم [الأسراء23-25].

إلى أُمي الحبيبة، أول شخص تعلمت على يديه

إلى أبي القائد الذي كان خير سند وعون

إلى إختوتي وأختاتي خير معين في الحياة

إلى جميع أهلي و زملائي:

أقدم إليكم بحثي في:

أثر بيئة العمل المرنة على أداء و انتاجية الموظفين

بشركة التوكيلات الملاحية في جدة

## مقدمة:

تشهد الساحة العالمية الآن في ظل التطور التكنولوجي والرقمي السريع تحولات جوهرية غير مسبقة لتداعيات التحول الحديث في مجال الادارة والتعامل بفاعلية وكفاءة لتحسين أداء وتنافسية الشركات للدخول في الاسواق العالمية والتي تنسم بالإيقاع السريع، ولعل من اهم مجالات التحول ظهور اساليب حديثة للإدارة ومنها الادارة المرنة، حيث أدركت الشركات التي تسعى إلى النجاح والمنافسة أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى مرونة الادارة وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها. حيث أن الادارة المرنة هي القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار من خلال التفاعل السريع مع الأسواق المتغيرة، (Sherehiy, 2008) وفي هذا الصدد أشار العديد من الباحثين مؤخراً أن الادارة المرنة يمكن أن تلعب دوراً ذو أهمية في مواجهة تحديات الشركات في ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث أنهم مدركين أن فلسفة المرونة التي تركز على قيمة العميل والتحسين المستمر والتخلص من الهدر هي سلاح مهم للحد من تعقيد بيئة الانتاج والعمليات التي تواجه الشركات في الوقت الحاضر (Osti,2020).

و نتيجة لذلك تشير الدراسات الى ضرورة تطبيق الادارة المرنة في شركات الشحن البحري حيث وجد أن تطبيقها في شركات الشحن البحري يمكن الموظفين من أداء عملهم في أي وقت و في أي مكان نظراً لعدم انتظام قدوم السفن ( Middleton et al.,2011)

كما يتجادل العديد من الممارسين و الاكاديميين حول عدم كفاءة عمليات الخدمة في الشركات مقارنة بعمليات التصنيع ( Boges et al 2019).

حيث يعتقد أن تقديم الخدمات يشمل أنظمة معقدة لها عمليات مترابطة لذلك تحتاج الشركات الى ممارسات إدارة رشيقة و مرنة لتقليل هذه التعقيدات و إيجاد حلول فريدة لمشاكلهم فضلاً عن تطوير اسلوب لقياس فوائد الادارة المرنة في بيئة الشحن البحري. (Kadarova et al 2016)

و في زمن غير بعيد أدى سرعة انتشار فيروس كورونا إلى الاضرار بجميع قطاعات الأعمال العامة لاسيما البحرية منها ، فقد واجهت منظمات هذا القطاع صعوبات كبيرة نتجت عن الفيروس وتداعياته الخطيرة ، وحيث أن العاملون يمثلون شريان الحياة لأي منظمة فقد أصبح التعامل معهم وإدارتهم أمر بالغ الأهمية (Pandey and Khare 2012) ، أذ أنه وعلى الرغم من وجود الموارد المادية والتكنولوجية والمالية في الأعمال ، يبقى العاملون أحد الأصول الرئيسة التي يجب على إدارات المنظمات الاهتمام بها وبجودة حياتهم العملية والوظيفية ، ليس فقط خلال فترة الأزمات ولكن في جميع الاوقات ،من خلال السعي إلى إرضائهم حفاظاً على ولائهم التنظيمي (Gholampoor, F., &Zaree, R (2016). أن عمليات الشحن البحري واحدة من أكثر الصناعات التي تأثرت سلباً بانتشار جائحة COVID-19، وقد اتخذت الجهات الحكومية إجراءات لإبطاء انتشاره ، ومن ثم تقييد التنقل والتجمعات والعديد من الأنشطة الترفيهية. والذي كان له تأثير كبير نتيجة تداعيات فرض الحضر وانقطاع الدوام الحضورى للموظفين، ولا يخفى على أحد شدة الأزمة التي حققتها جائحة كورونا بالمجتمعات كافة ، أذ أحدثت تداعيات

اقتصادية واجتماعية وأمنية وإنسانية وسلوكية على جميع قطاعات الاعمال .  
و يرجع اختيار الباحث لموضوع البحث نظرا لأهمية ممارسة فلسفة المرونة التي تستند على افعال المزيد بالقليل أي استخدام اقل قدر من الموارد لإنتاج أكبر قدر من الكفاءة والاداء من خلال التركيز على قيمة العميل, و يتم ذلك من خلال القضاء على الانشطة التي لا تضيف قيمة للعميل و التحسين المستمر لها (Kadarova et al., 2016).

و يؤكد الباحث أن أهمية البحث تنبع من أهمية كل من المناخ التنظيمي الوظيفي و المرونة على الفرد والمنظمة، وكذا كيفية الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة باعتباره رأس مال المنظمة وذلك بتوفير الجو الملائم لأداء عمله بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة بهذه الدراسة ، ومن هنا تظهر أهمية البحث الذي يسعى لتوضيح وفهم العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و لا اعتبار مجال الشحن البحري من القطاعات و الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية و ذلك لاسهامه فرص عمل واسعة الامر الذي يدعم به الاقتصاد.

المناخ التنظيمي (بيئة العمل) هو البيئة التي يعمل الافراد بها وتؤثر على كيفية سلوكهم في العمل الذين يقومون به. ويتأثر المناخ التنظيمي بعوامل خارجية وأخرى داخلية، ومعظم العوامل الخارجية تكون خارجة عن سيطرة مجموعة العمل وتشمل تاريخ وثقافة المنظمة و أيضا الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي للمنظمة. من ناحية أخرى، فإن العوامل الداخلية يمكن التحكم بها. وتؤثر ممارسات وكفاءة الادارة على المناخ التنظيمي أكثر من أى عنصر آخر. وفي الوقت نفسه، يساهم فريق العمل أيضا في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي حتى إذا كانت المنظمة تفتقر الى المناخ التنظيمي الايجابي.

إن توافر المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على تحفيز الموظفين وعلى تحسين أدائهم مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة والمرجوة من المنظمة.

و يعرف موقع ويكيبيديا المرونة في العمل انها جدول زمني متغير للعمل، وهي النقيض لترتيبات العمل التقليدية «عمل بأجر»، التي تفرض على الموظفين العمل على مدار يوم عمل قياسي يمتد من الساعة التاسعة صباحًا حتى الخامسة مساءً. وفي ساعات العمل المرنة، تكون هناك مدة رئيسية (تبلغ حوالي نصف إجمالي وقت/يوم العمل) يكون من المتوقع فيها من الموظفين العمل (على سبيل المثال، من الساعة الحادية عشر صباحًا حتى الثالثة مساءً)، في حين تدخل باقي مدة اليوم في إطار «ساعات العمل المرنة» التي يختار فيها الموظفون وقت عملهم، شريطة الوصول إلى إجمالي عدد الساعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية المطلوبة في المنطقة التي يتوقعها صاحب العمل، وتنفيذ جميع مهام العمل. وتسمح سياسة ساعات العمل المرنة للموظفين بتحديد الوقت الذي سيعملون فيه، في حين تسمح سياسة أماكن العمل المرنة لهم باختيار مكان عملهم. ومن مزايا ساعات العمل المرنة السماح للموظفين بتكييف ساعات عملهم مع مواعيد المواصلات العامة، والجدول الزمنية لأبنائهم، وتجنب أوقات ازدحام المرور.

و هذا ياخذنا الى اهمية معرفة أن إدارة الوقت Time Management هو فن الاستخدام الرشيد للوقت والطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته بين الواجبات والرغبات والأهداف . (ثناء : ٢٠٠٦)

و يعتبر العمل المرن Flexible Work من الأساليب الإدارية الحديثة ويعتمد على إدارة الوقت Time management من أجل تقليل الساعات الأساسية للعاملين من خلال الإستغلال الأمثل للوقت وجدول الاعمال واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

حيث وجد أن ساعات العمل المرن يحقق عدة مزايا مثل الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة : - حيث تستخدم المنظمة ثلاثة أدوات تحليلية لمساعدة الأفراد العاملين في عمل موازنة ما بين العمل وحياتهم الخاصة وهي متى ؟ وأين ؟ ومن ينجز العمل وذلك من خلال استخدام برنامج ساعات العمل المرنة لموازنة حياة العمل . (Daft & NoE : 2001)

زيادة الإنتاج : - تتخذ غالبية المنظمات العديد من الخطوات لتوفير جداول عمل أكثر مرونة وتستخدم وقت العمل الفعلي لجعله أكثر إنتاجاً . (NoE & et al: 2003)

تحسين سلوك الأفراد العاملين : حيث يعطي فرصة للأفراد باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ويحملهم مسؤولية عملهم وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم . (Dessler : 1981)

تحقيق الرضا :حيث أن برنامج ساعات العمل المرنة يساهم في تحقيق رضا أكبر للأفراد الموظفين ( Denise & Griffim 2001)

تقليل مشاكل المرور : حيث أن تطبيق ساعات العمل المرنة يساعد من تقليل مشاكل المرور (NoE: 2003) (Certo: 1997)

تقليل الغيابات والأجازات : حيث يتم خفض نسبة الغيابات والأجازات المرضية عند تطبيق ساعات العمل المرنة (Vancevich & Etal: 1997)

تقليل التعب والإجهاد : ان برنامج ساعات العمل المرنة يساعد في انخفاض مستويات الإجهاد الوظيفي لدى الافراد العاملين لأن ساعات الراحة التي تمنح لهم تقلل من الضغط المسلط عليهم من متغيرات العمل وظروفه وبالتالي تعزز من من فرص تنظيم أوقاتهم مما يدفعهم الى مزيد من العمل. ( Daft & NoE: 2001 ) (Dessler :2000)

المحافظة على الموظفين: تتجه معظم المنظمات إلى فكرة تطبيق ساعات العمل المرنة الذي يضمن لها الاحتفاظ بالعاملين وتجنيدهم في كافة الاوقات. ن (NoE & et al: 2003).

-الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسات العربية:

(دراسة اليافي، العمري، 2013) بعنوان : الإتجاهات النفسية لممارسة "العمل عن بعد" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإتجاهات نحو مفهوم "العمل عن بعد" وقد تم استهداف طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود. ووزعت (261) استبيان على طلبة وطالبات الكلية. وتم استخدام عدد من الاساليب الإحصائية للإجابة على اسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف من خلال ممارسة "العمل عن بعد" حصل على درجة تأثير عالية في بعد التمكين في بيئة العمل. وان درجة التأثير في اتجاهات طلاب كلية إدارة الأعمال نحو "العمل عن بعد" تكمن في "العمل عن بعد" يساعد على زيادة إنتاجية ممارسيه. وأن أهم العوامل المؤثرة في رضا ممارسي "العمل عن بعد" تمثل في رضا الأهل بالدرجة الأولى ثم الرؤساء والملاء، بالدرجة الثانية قدرة الفرد الإنتاجية أثناء قيامه بعمله عن بعد وجاء بالمرتبة الثالثة رضا الفرد عن ممارسته "العمل عن بعد".

دراسة (ابو ماضي، 2015)، بعنوان : تقييم تجربة "العمل عن بعد" في قطاع غزة تحديات ومستقبل.

هدفت هذه الدراسة الي تقييم تجربة "العمل عن بعد" في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال العمل عن بعد في (24) شركة عاملة في هذا المجال في قطاع غزة والبالغ عددهم (115) موظف. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي SPSS، واستخدمت الباحثة اساليب احصائية "النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط واختبار التباين الأحادي". وتوصلت الدراسة إلى أن: مستوى التجربة المتاحة للعمل عن بعد في قطاع غزة يعد متوسطاً حيث بلغ 67%، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركات يعد جيداً حيث بلغ 72%، وأن مستوى المعرفة بالعمل عن بعد في قطاع غزة يعد ضعيفاً. وأن مستوى الثقة بين أطراف نظام "العمل عن بعد" تعد متوسطة.

دراسة (أبو مللة، 2018) "قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع "العمل عن بعد" وقابليته من الخريجين وتحديد أثره على الإنتاجية في شركات تكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة التحليل الوصفي إضافة إلى المنهج القياسي من خلال توزيع استبانة على العاملين والشركات. وتم توزيع (234) استبانة على مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك علاقة طردية بين كل من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والرضا الوظيفي، والثقة، والإنتاجية. واستناداً إلى نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة إلى ضرورة أن تهتم الجهات الرسمية بتوفير البنية التحتية كالكهرباء ووسائل الاتصال الحديثة، وذلك لزيادة الاستثمار في هذا القطاع، كما أوصت بالعمل على سن قوانين تقرر الحد الأدنى من الأجور للعاملين في هذا المجال، ومواكبة النظام التعليمي في الجامعات ومراحل الثانوية لوسائل الاتصال الحديثة.

دراسة (جراد، 2020): متطلبات تطبيق أسلوب "العمل عن بعد" في المنظمات العامة، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر. تدور الدراسة حول تطبيق نظام "العمل عن بعد" مع البحث عن توفير مجموعة من المتطلبات والاشتراطات الضرورية لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيقه، والتي تتمثل في الجوانب القانونية التي تحقق شرعية وقانونية النظام، وتنظيم العلاقة بين جهات العمل المختلفة عام وخاص، والعاملين عن بعد بما يضمن حقوق والتزامات كلا الطرفين إضافة إلى المتطلبات التكنولوجية اللازمة لاستخدام النظام، خاصة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكان من نتائج الدراسة تقديم نموذج مبدئي للمتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب "العمل عن بعد" من خلال تحديد المتطلبات القانونية اللازمة لتطبيق "العمل عن بعد" وما تتضمنه من قوانين وتشريعات لتنظيم العلاقة بين جهة العمل والعاملين عن بعد وتحديد مسؤوليات والتزامات كلا الطرفين، مع تحديد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وطرق الاتصال المناسبة بين العاملين والمديرين والمشرفين، مع التعرف على طبيعة المتطلبات التنظيمية التي يجب توفيرها لاتباع أسلوب "العمل عن بعد" مع عرض بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم بتشجيع الأفراد لإختيار العمل بهذا الأسلوب، بالإضافة إلى عرض التجارب الدولية في مجال تلبية متطلبات "العمل عن بعد" بهدف استخلاص الدروس المستفادة.

## 2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Klopotek, 2017) بعنوان:

The Advantages and Disadvantages Of Remote Working From The Perspective Of Young Employees

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مزايا وعيوب العمل عن بعد من وجهة نظر الموظفين الشباب، أجريت الدراسة في بولندا،

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشباب الذين يعملون عن بعد تتراوح أعمارهم بين 18-31 ، والبالغ عددهم ( 111 ) شاب وشابة، وتوصلت النتائج إلى أن العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للشباب العاملين عن بعد هي: ساعات العمل المرنة، وتوفير الوقت عند الانتقال إلى العمل، أما المساوئ الرئيسية للعمل عن بعد، فهي تكمن في صعوبة فصل الشؤون المنزلية عن الشؤون المهنية، والعزلة الإجتماعية. وأثبتت نتائج الدراسة أن الفوائد والعيوب الأخرى ليست ذات صلة. كما أشارت الدراسة لظاهرة مثيرة للإهتمام، وهي أنه في عصر الشبكات الإجتماعية وأدوات الإتصال واسعة النطاق، فإن المشكلة الرئيسية للعمل عن بعد للشباب العاملين عن بعد تكمن في خطر العزلة الإجتماعية.

دراسة (Monteiro, Straume & Valente 2019) بعنوان:

Does Remote Work Improve or Impair Firm Labor Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العمل عن بعد في تحسين إنتاجية العمل في الشركة أو إضعافها، أجريت الدراسة في البرتغال، واستخدمت المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات المالية من عدد من الشركات التي شملتها الدراسة خلال الفترة من 2016-2018 ، وشملت المتغيرات الرئيسية : الناتج الإجمالي، والقيمة المضافة، ورأس المال، والعمالة، وفاتورة الأجور، والصناعة، والموقع الإقليمي، وتوصلت النتائج إلى أن سياسة السماح للموظفين بالعمل من المنزل لها تأثير سلبي على إنتاجية العمل في الشركة، وأن عمليات البحث والتطوير تكون ضعيفة خلال فترة العمل عن بعد.

دراسة (Kazekami 2020) بعنوان:

Mechanisms to improve labor productivity by performing telework

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أسباب تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل، أجريت الدراسة في اليابان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من ( 171 ) عامل وعاملة في الشركات التي شملتها الدراسة، وأظهرت النتائج أنه كلما كانت ساعات العمل مناسبة فإن إنتاجية العمل تزيد، بينما يكون تأثير ساعات العمل الطويلة جداً أن إنتاجية العمل تقل، وتبين الأثر الإيجابي للعمل عن بعد في زيادة رضا العامل عن الحياة الوظيفية، مما يؤثر على زيادة إنتاجيته. كذلك أوضحت الدراسة أن العمل عن بعد يعد أفضل من ناحية الكفاءة لتحسين الإنتاجية في حالة ما إذا كان العمال لا يستغرق وقتاً طويلاً في وسائل المواصلات للانتقال للعمل.

2.3. التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل في اتجاهها لقياس علاقة متغير ما على الظاهرة المدروسة، وبمعنى آخر: قياس علاقة متغير مستقل مع آخر تابع، وهي في ذلك تشترك مع دراسة (اليافي، العمري، 2013) ، ودراسة (ابو ماضي، 2015)، و دراسة (أبو مللة، 2018) ، وأيضاً من ناحية قياس العلاقة بين العمل عن بعد وعدد من المتغيرات الأخرى المتمثلة في العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، وأيضاً مع دراسة (جراد، 2020) من ناحية التطرق لبعض الأبعاد تشمل منضمها بعد العمل عن بعد عند الطلب ، كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسة: (Klopotek, Monteiro, Straume & Valente 2019) و دراسة (Kazekami 2020) ، في اتجاهها لقياس العمل عن بعد عبر عدة أبعاد مغايرة مماثلة للأبعاد الوارد في هذه الدراسة.

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو رصد علاقة المتغير المستقل: العمل عن بُعد بأبعاده : المتمثلة في العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، العمل عن بعد عند الطلب ، مع المتغير التابع: إنتاجية العاملين ببعديه : جودة المنتج، و حجم الإنتاج، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين متغيرات فرعية لم يتم التطرق إليها - مُجتمعة مع بعضها - في كثير من البحوث والدراسات السابقة كما قدمتها الدراسات الحالية، وذلك على حد علم الباحث.

#### مشكلة الدراسة:

يساعد وجود بيئة عمل جيدة و مرنة في المنظمات على التطور الذاتي للعاملين، ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للأداء الجيد ويرفع من معنوياتهم. وعلى المنظمات أن تدرك أهمية بيئة العمل السائدة فيها ومراجعتها من وقت لآخر وذلك بسبب ما له من صلة وثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وتحفيز الأداء الفعال لدى العاملين ولما له من أثر في رفع مستوى الروح المعنوية لديهم. وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو أثر جودة بيئة العمل المرنة المتمثلة في : التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نظام التواصل الداخلي، التعاون بين زملاء العمل، القيادة ، على أداء العاملين المتمثل في إتقان العمل، الإبداع الوظيفي، آليات تقييم الأداء في شركة التوكيلات الملاحية المحدودة؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوعين هامين من الموضوعات الإدارية الحديثة مجتمعين؛ وهما: "العمل عن بعد / المرونة" و "الإنتاجية". كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

الأهمية النظرية:

- انطلاقاً من تصاعد الاهتمام العالمي بموضوع "العمل عن بعد" خاصة مع تزايد موجات فيروس "كورونا" ، وما أثبتته التجارب الدولية من أن "العمل عن بعد" يساهم في النمو الإقتصادي ويعمل على رفع الكفاءة.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من "العمل عن بعد" و "الإنتاجية" لدى تلك الفئة من الموظفين بكلية التجارة بجامعة المنصورة.
- تناول مفاهيم حديثة في مجال إدارة الأعمال وخصوصاً الربط بين "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين" في ظل ندرة الكتابات العربية وتعدد الكتابات الأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم بالدارسة والتحليل، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكملية للمحاولات الأخرى المبذولة وإمتداداً لها.

الأهمية العملية:

-يمثل "العمل عن بعد" إجراءً احترازياً يتم اتخاذه للحفاظ على سلامة وأمن الموظف في الحالات الطارئة

والإستثنائية والمستقبلية، حيث يساعد "العمل عن بعد" على تقليل المخاطر التي قد تصيب الموظف أثناء التنقل وخاصة مع إنتشار الأوبئة والإضطرابات وغيرها.

– توفير بيئة عمل مرنة لضمان استمرارية الأعمال وإنجازها في الوقت المحدد بتحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية في بيئة تنظيمية وتطورات تكنولوجية ومراعاة الحوافز المادية والمعنوية للوصول للرضا الوظيفي.

– إبراز الدور الحيوي للعمل عن بعد لقطاع التعليم العالي كأحد الركائز الأساسية الذي يحظى باهتمام الدولة، وبيان كيفية تدعيم الإنتاجية فيه. مما قد يساعد المسؤولين في الجامعات المصرية في وضع السياسات التي تكفل تحسين مستوى العمل عن بعد.

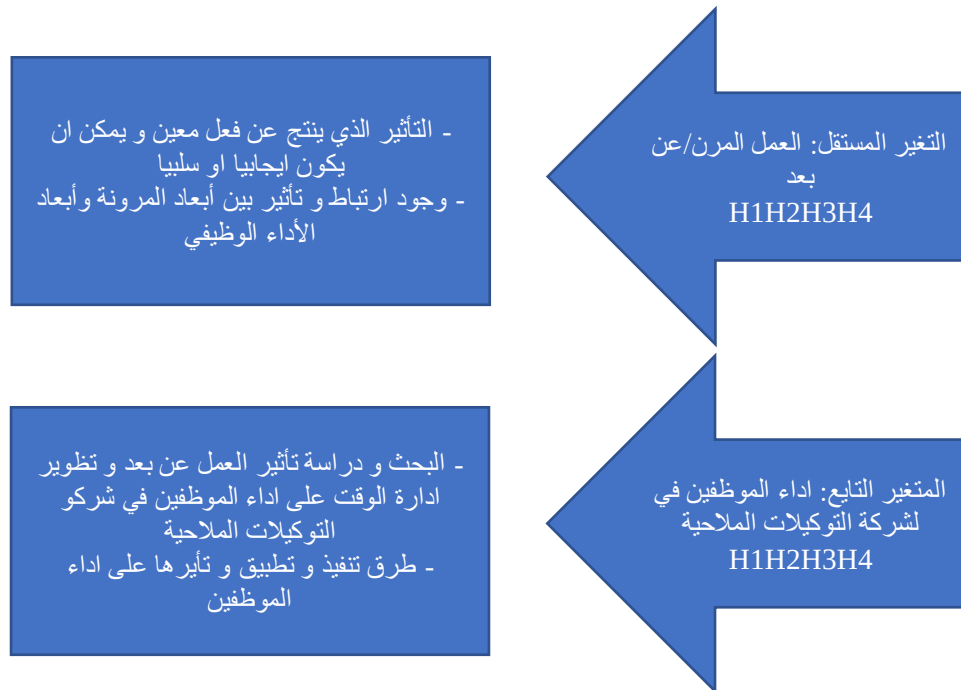
– حتمية موضوع الإنتاجية، خاصة أنه يتصل بشكل كبير بدور العنصر البشري واسهاماته في المنظمة.

النموذج المقترح للدراسة:

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: "العمل عن بعد/المرونة" وتمثل بالأبعاد التالية: العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، العمل عن بعد عند الطلب.

- المتغير التابع: إنتاجية العاملين وتمثل بالأبعاد التالية: جودة المنتج ، حجم الإنتاج.



مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

سوف يتناول الباحث أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية وأبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع فيما يأتي:

-المتغير المستقل: العمل عن بعد/المرونة

يشير هذا المصطلح إلى العمل المنجز في موقع خارج بيئة العمل التقليدية طبقاً لطبيعة الأعمال المسندة والممكنات التي تسمح للموظفين للعمل من المنزل بشكل دائم أو جزئي أو بعض الوقت (قرني، 2021). كما يمكن تعريف العمل عن بعد : بالعمل بعيداً عن مقر العمل الأصلي، أو العمل من المنزل بالاستعانة بالوسائط الإلكترونية (عبد الجليل، 2017).

ويعرف الباحث العمل عن بُعد على أنه : القدرة على إنجاز المهام الموكلة للعاملين من مكان بعيد عن مقر العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات واساليب الاتصالات الحديثة.

وتتمثل أبعاد "العمل عن بعد" في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد هي كالتالي:

-البعد الأول- العمل عن بعد بشكل كامل: Fully remote work نوع من العمل يقتصر على تحقيق الإنجاز كاملاً

وفق معايير تحددها الجهة التي يعمل معها الإنسان ولكن يتطلب منه الحضور على شبكة الإنترنت بدوام ومواعيد الجهة المتعاقد معها، أي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل خارج مكان العمل الرسمي (الأسمرى، 2013).

-البعد الثاني- العمل عن بعد بشكل جزئي: Partially remote work يمكن للموظف بناء علي طلب من جهة عمله تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان "العمل عن بعد" بنسب متساوية أو مختلفة. وقد يكون ذلك بساعات في اليوم أو أيام في الأسبوع أو الشهر. (Walter, 2013: P.52)

-البعد الثالث- العمل عن بعد عند الطلب: Remote work on demand عمل الموظف متحرراً من قيود الوقت وإطارات الدوام التي تحددها الشركة ويكون التركيز على كمية الإنتاج. ويمكن للوظائف تأديتها بشكل كامل من خارج العمل الرسمي. ويقصد به أيضاً ترتيبات العمل المرنة وإمكانية قيام العاملين بتعديل أنماط عملهم، بما في ذلك استخدام ترتيبات العمل عن بعد، أو جداول العمل المرنة، أو تخفيض ساعات العمل (شليلر، 2019: 57- 84).

-المتغير التابع: إنتاجية الموظفين

يحتل موضوع الإنتاجية أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن الإنتاجية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى الأداء والقدرة على الإنتاج في مختلف القطاعات والمنشآت الاقتصادية، ذات التخصصات المتنوعة والأحجام المختلفة. وتحظى الإنتاجية بأهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة وذلك نظراً إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان (قرني، 2021).

كما تعد الإنتاجية مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية فضلاً عن أنها تعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات من تطور علمي وتقني (حسين، 2011) ويعرف (Walter, 2013: 29) الإنتاجية بأنها: مصطلح يشير إلى زيادة إنتاجية العاملين نظراً لتركيز نظام "العمل عن بعد" في تقييم أداء العاملين على إنتاجية الموظف بشكل كبير جداً بدلاً من تركيزه على محاسبة الموظف على حضوره اليومي لمقر العمل. ويعرف الباحث الإنتاجية على أنها: "مؤشر لقياس حجم المدخلات المطلوب توافرها لتحقيق حجم معين من المخرجات.

وتتمثل أبعاد "إنتاجية العاملين" في هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:  
-البعد الأول- جودة المنتج: نوع من العمل يعبر عن الجودة الفائقة للمنتج/الخدمة ذا جودة وفقاً لخصائص ومواصفات يطلبها العميل "مطابقة المواصفات". كما يشتمل على وقاية المنتج/ الخدمة من أي أخطاء، بمعنى أنه يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب". ويعبر الأداء الجيد عن الجودة القائمة على المستخدم ومدى ملائمة وقدرة المنتج/الخدمة أو على مطابقة توقعات ومتطلبات المستهلك. (علوطي، 2008). كما تعتمد على

الموثوقية التي تنبني على منح العميل المعلومات الموثوقة حول أقصى مدة صلاحية للمنتج (جراد، 2020).  
-البعد الثاني- حجم الإنتاج: وهي تعبر عن كمية الانتاج المنتج خلال فترة زمنية معينة مقسوماً على عدد العمال خلال هذه الفترة (بابكر، 2007)

طرق قياس الإنتاجية:

وفقاً لـ ( عيسي، 2018): تتمثل طرق قياس إنتاج العامل فيما يلي:

" –إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي مقسومة على عدد العاملين"

" –إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد العاملين"

" –إنتاجية ساعة عمل واحدة: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد ساعات العمل"

ويعد المورد البشري هو المحور الأساسي للعملية الإنتاجية، فهو الأهم والضروري، وهو المحدد الحقيقي لها، وعلى المؤسسة فهم مدركات الفرد و توافقه مع مختلف التعليمات، وتوافقها مع ميوله ودوافعه الذاتية، مع توفير محددات دوافع العمل التي تتحدد برغبته والتي تتأثر بظروف العمل المادية والمالية والمعنوية وكذا العوامل الإنسانية. (علي، 2019).

### مزايا إنتاجية "العمل المرن/ عن بعد:"

- أورد (نعيم، 2012) ، مزايا إنتاجية العمل عن بُعد ، وهي كما يلي:
- سرعة إنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات نظرًا لإعتماد نظام "العمل عن بعد" بشكل كبير جدًا على تكنولوجيا المعلومات والتراسل الإلكتروني.
- انخفاض كبير في إجازات العاملين "الأجازات المرضية" لعدم حاجة الموظف للتغيب عن مقر العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية والنفسية لبعض العاملين غير القادرين على الحضور اليومي إلى مقر العمل، وذلك بسبب ظروفهم الصحية أو الاجتماعية أو الأسرية.
- تمتع العاملين بحرية كبيرة في اختيار الأعمال التي يقومون بتنفيذها واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم بدون التقيد بأشخاص معينة.

### أسئلة الدراسة:

- ماهو أثر بيئة العمل على انتاجية العاملين؟
- ماهو أثر العمل عن بعد/المرونة في بيئة العمل على الانتاجية؟
- ماهي فوائد العمل عن بعد/المرونة في العمل؟
- ماهو أثر العمل عن بعد/المرونة في بيئة العمل في رضى العاملين؟
- الى أي مدى تؤثر المرونة في بيئة العمل على الانتاجية؟

### أهداف الدراسة:

في ظل الإهتمامات البحثية المتزايدة للأدبيات المختلفة التي تطرقت لموضوع هذه الدراسة، ومن منطلق أهمية الإنتاجية، تأتي هذه الدراسة لإستشراف أثر أبعاد "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين" بشركة التوكيلات الملاحية"، والوقوف على أهم تلك الأبعاد ودورها في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية بها. وتهدف هذه الدراسة إلى:

- النظر نحو إمكانية توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وجهات عملهم، لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بما لا يؤثر في تحقيق الأهداف في جهة العمل.
- النظر نحو إمكانية توفير فرص عمل جديدة غير تقليدية واستقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها.
- الكشف عن مستوى تطبيق "العمل عن بعد" لموظفي شركة التوكيلات الملاحية محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى تطبيق "إنتاجية العاملين" بشركة التوكيلات الملاحية محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى التأثير بين "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين".
- وضع مجموعة من التوصيات في ضوء استنتاجات الدراسة تساهم في تعزيز "العمل عن بعد" و "إنتاجية

- العاملین " بشركة التوكيلات الملاحية.
- اقتراح مجموعة من التوجهات المستقبلية في مجال أدبيات وأبحاث إدارة الأعمال والموارد البشرية حول موضوع الدراسة الحالية.
- أهمية الدراسة:
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوعين هامين من الموضوعات الإدارية الحديثة مجتمعين؛ وهما: "العمل عن بعد" و "الإنتاجية". كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:
- الأهمية الأكاديمية:
- انطلاقاً من تصاعد الإهتمام العالمي بموضوع "العمل عن بعد" خاصة مع تزايد موجات فيروس "كورونا" ، وما اثبتته التجارب الدولية من أن "العمل عن بعد" يساهم في النمو الإقتصادي ويعمل على رفع الكفاءة.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من "العمل عن بعد" و "الإنتاجية" لدى تلك الفئة من الموظفين بشركة التوكيلات الملاحية.
- تناول مفاهيم حديثة في مجال إدارة الأعمال وخصوصاً الربط بين "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين" في ظل ندرة الكتابات العربية وتعدد الكتابات الأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم بالدارسة والتحليل، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكملية للمحاولات الأخرى المبذولة وإمتداداً لها.
- الأهمية التطبيقية:
- يمثل "العمل عن بعد" إجراءً احترازياً يتم اتخاذه للحفاظ على سلامة وأمن الموظف في الحالات الطارئة والإستثنائية والمستقبلية، حيث يساعد "العمل عن بعد" على تقليل المخاطر التي قد تصيب الموظف أثناء التنقل وخاصة مع إنتشار الأوبئة والإضطرابات وغيرها.
- توفير بيئة عمل مرنة لضمان استمرارية الأعمال وإنجازها في الوقت المحدد بتحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية في بيئة تنظيمية وتطورات تكنولوجية ومراعاة الحوافز المادية والمعنوية للوصول للرضا الوظيفي.
- إبراز الدور الحيوي للعمل عن بعد لقطاع التعليم العالي كأحد الركائز الأساسية الذي يحظى باهتمام الدولة، وبيان كيفية تدعيم الإنتاجية فيه. مما قد يساعد المسؤولين في الجامعات المصرية في وضع السياسات التي تكفل تحسين مستوى العمل عن بعد.
- حتمية موضوع الإنتاجية، خاصة أنه يتصل بشكل كبير بدور العنصر البشري وإسهاماته في المنظمة.
- النموذج المقترح للدراسة:
- تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: "العمل عن بعد" وتمثل بالأبعاد التالية: العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، العمل عن بعد عند الطلب.

- المتغير التابع: إنتاجية العاملين وتمثل بالأبعاد التالية: جودة المنتج ، حجم الإنتاج.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ل "العمل عن بعد" (المتغير المستقل) على "إنتاجية العاملين"، (المتغير التابع)

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  العمل عن بعد بشكل كلي على جودة المنتج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  العمل عن بعد بشكل كلي على حجم الإنتاج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعمل عن بعد بشكل جزئي على جودة المنتج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعمل عن بعد بشكل جزئي على حجم الإنتاج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعمل عن بعد عند الطلب على جودة المنتج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للعمل عن بعد عند الطلب على حجم الإنتاج.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- سوف يتناول الباحث أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية وأبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع فيما يأتي:

- **المتغير المستقل: العمل عن بعد**

- يشير هذا المصطلح إلى العمل المنجز في موقع خارج بيئة العمل التقليدية طبقاً لطبيعة الأعمال المسندة والممكنات التي تسمح للموظفين للعمل من المنزل بشكل دائم أو جزئي أو بعض الوقت (قرني، 2021).

- كما يمكن تعريف العمل عن بعد : بالعمل بعيداً عن مقر العمل الأصلي، أو العمل من المنزل بالاستعانة بالوسائط الإلكترونية (عبد الجليل، 2017).

- ويعرف الباحث العمل عن بُعد على أنه : القدرة على إنجاز المهام الموكلة للعاملين من مكان بعيد عن مقر العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات واساليب الإتصالات الحديثة.

- وتنتمثل أبعاد "العمل عن بعد" في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد هي كالتالي:

- البعد الأول- العمل عن بعد بشكل كامل: Fully remote work نوع من العمل يقتصر على تحقيق

الإنجاز كاملاً وفق معايير تحددها الجهة التي يعمل معها الإنسان ولكن يتطلب منه الحضور على شبكة

الإنترنت بدوام ومواعيد الجهة المتعاقد معها، أي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل خارج مكان

العمل الرسمي (الأسمرى، 2013).

- البعد الثاني- العمل عن بعد بشكل جزئي: Partially remote work يمكن للموظف بناء علي طلب من

جهة عمله تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان "العمل عن بعد" بنسب متساوية أو مختلفة. وقد

يكون ذلك بساعات في اليوم أو أيام في الأسبوع أو الشهر. (Walter, 2013: P.52)

- البعد الثالث- العمل عن بعد عند الطلب: Remote work on demand عمل الموظف متحرراً من قيود

الوقت وإطارات الدوام التي تحددها الشركة ويكون التركيز على كمية الإنتاج. ويمكن للوظائف تأديتها

بشكل كامل من خارج العمل الرسمي. ويقصد به أيضاً ترتيبات العمل المرنة وإمكانية قيام العاملين بتعديل

أنماط عملهم، بما في ذلك استخدام ترتيبات العمل عن بعد، أو جداول العمل المرنة، أو تخفيض ساعات

العمل (شليلر، 2019: 57-84).

- المتغير التابع: إنتاجية العاملين:

- يحتل موضوع الإنتاجية أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن

الإنتاجية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى الأداء والقدرة على الإنتاج في مختلف القطاعات

- والمنشآت الاقتصادية، ذات التخصصات المتنوعة والأحجام المختلفة. وتحظى الإنتاجية بأهمية خاصة في

اقتصاديات الدول كافة وذلك نظراً إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة

السكان (قرني، 2021).

- كما تعد الإنتاجية مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل

الوحدات الاقتصادية فضلاً عن أنها تعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات من تطور علمي وتقني (حسين،

2011)

- ويعرف (Walter, 2013: 29) الإنتاجية بأنها: مصطلح يشير إلى زيادة إنتاجية العاملين نظراً لتركيز نظام

"العمل عن بعد" في تقييم أداء العاملين على إنتاجية الموظف بشكل كبير جداً بدلاً من تركيزه على محاسبة

الموظف على حضوره اليومي لمقر العمل.

- ويعرف الباحث الإنتاجية على أنها: "مؤشر لقياس حجم المدخلات المطلوب توافرها لتحقيق حجم معين من

المخرجات.

- وتتمثل أبعاد "إنتاجية العاملين" في هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:

- البعد الأول- جودة المنتج : نوع من العمل يعبر عن الجودة الفائقة للمنتج/الخدمة ذا جودة وفقاً لخصائص

ومواصفات يطلبها العميل "مطابقة المواصفات". كما يشتمل على وقاية المنتج/ الخدمة من أي أخطاء، بمعنى

أنه يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب". ويعبر الأداء الجيد عن الجودة القائمة على المستخدم ومدى ملائمة وقدرة المنتج/الخدمة أو على مطابقة توقعات ومتطلبات المستهلك. (علوطي، 2008). كما تعتمد على الموثوقية التي تنبني على منح العميل المعلومات الموثوقة حول أقصى مدة صلاحية للمنتج (جراد، 2020).

- البعد الثاني- حجم الإنتاج: وهي تعبر عن كمية الإنتاج المنتج خلال فترة زمنية معينة مقسوما على عدد العمال خلال هذه الفترة (بابكر، 2007)
- طرق قياس الإنتاجية:
- وفقاً لـ ( عيسي، 2018): تتمثل طرق قياس إنتاج العامل فيما يلي:
- " –إنتاجية العمل: قياس الإنتاج الكلي مقسومة على عدد العاملين"
- " –إنتاجية العامل: عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد العاملين"
- " –إنتاجية ساعة عمل واحدة: قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة مقسومة على عدد ساعات العمل"
- ويعد المورد البشري هو المحور الأساسي للعملية الإنتاجية، فهو الأهم والضروري، وهو المحدد الحقيقي لها، وعلى المؤسسة فهم مدركات الفرد و توافقه مع مختلف التعليمات، وتوافقها مع ميوله ودوافعه الذاتية،
- مع توفير محددات دوافع العمل التي تتحدد برغبته والتي تتأثر بظروف العمل المادية والمالية والمعنوية وكذا العوامل الإنسانية. (علي، 2019).
- مزايا إنتاجية "العمل عن بعد":
- أورد (نعيم، 2012) ، مزايا إنتاجية العمل عن بُعد ، وهي كما يلي:
- سرعة إنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات نظراً لإعتماد نظام "العمل عن بعد" بشكل كبير جداً على تكنولوجيا المعلومات والتراسل الإلكتروني.
- انخفاض كبير في إجازات العاملين "الأجازات المرضية" لعدم حاجة الموظف للتغيب عن مقر العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية والنفسية لبعض العاملين غير القادرين على الحضور اليومي إلى مقر العمل، وذلك بسبب ظروفهم الصحية أو الإجتماعية أو الأسرية.
- تمتع العاملين بحرية كبيرة في إختيار الأعمال التي يقومون بتنفيذها واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم بدون التقيد بأشخاص معينة.
- منهجية الدراسة و بصلة البحث:
- يشير الشكل ادناه الى الموقف الذي تبناه الباحث و علاقته بالبحث و الذي يؤثر على البيانات , و كذلك من المهم الحفاظ على الموضوعية
- في جميع المراحل البحثية . حيث تشير الاختيارات ادناه طريقة الباحث و اختياراته لنموذج البحث الذي سينتجه

لاستقصاء البيانات والمعلومات التي ستساعده في ايجاد حلول و تطوير موضوع البحث لكي يقدم دلائل و دراسات و نتائج تمكن الشركات انتهاج موضوع البحث و تطبيقه.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### 3.2.1 مستويات الإنتاجية

التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل مستويات الإنتاجية بعدد الوحدات المنتجة في الساعة بواسطة كل موظف على خط التصنيع.

#### 3.2.2 التنوع في مكان العمل

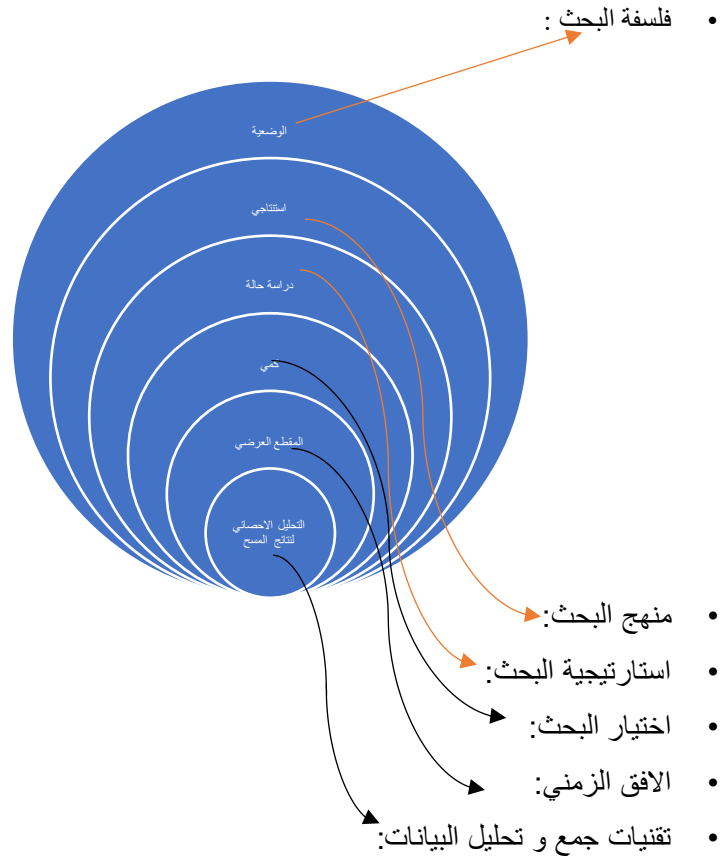
التعريف التشغيلي: يمكن تفعيل التنوع في مكان العمل كنسبة مئوية من الموظفين من خلفيات عرقية مختلفة داخل المنظمة.

### 3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة أدناه. يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على

1. فلسفة البحث : الوضعية
2. منهج البحث : استنتاجي
3. استراتيجية البحث : مسحي
4. نوع البحث : الكمي
5. الأفق الزمني : المقطع العرضي
6. طرق جمع وتحليل البيانات: التحليل الاحصائي لنتائج المسح

#### تصميم الدراسة:



#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين الإداريين بشركة التوكيلات الملاحية بجدة، وتم تصميم استبانة مكونة

من 25 عبارة وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها 20 موظفا من مختلف المواقع الوظيفية في مجتمع الدراسة. وبعد التدقيق ما اذا كان هناك استمارات تالفة و استبعادها وتم اعتماد المجموع الكلي على انه صالح للتحليل. حيث كانت الاستجابة الصحيحة عددها 25 استبانة.

### طرق وتقنيات أخذ العينة:

المصادر الأولية : إستمارة الإستبيان:

تم الاستعانة بإستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية ( النوع، والعمر، والمؤهل، والمستوى التنظيمي، وسنوات الخبرة

القسم الثاني : يتناول محوري الدراسة الرئيسيين، كما يلي:

المحور الأول : العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "العمل عن بعد".

كما تم الإستعانة بالمصادر الثانوية وشملت الكتب المراجع العربية والأجنبية الدوريات العلمية والمجلات التقارير، والمواقع الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت.

و هي كالتالي:

إستمارة إستبيان

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد.....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان:

أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين

(دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشركة التوكيلات الملاحية)

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس متغيرات الدراسة.

لذا المرجوا من حضراتكم، وتعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جليلة للبحث العلمي.

الباحث

### البيانات الديموجرافية

| الإفادة | متغيرات الدراسة |        |
|---------|-----------------|--------|
|         | ذكر             | النوع  |
|         | أنثى            |        |
|         | من 25 سنة وأقل  | العمر  |
|         | من 26 - 35 سنة  |        |
|         | من 36 - 45 سنة  |        |
|         | أكبر من 46      | المؤهل |
|         | دبلوم وأقل      |        |

|         |                 |
|---------|-----------------|
| الدراسي | بكالوريوس       |
|         | ماجستير         |
|         | دكتوراه         |
|         | أقل من 4 سنوات  |
|         | من 5 - 10 سنوات |
|         | من 11 - 15 سنة  |
|         | أكثر من 15 سنة  |
| الخبرة  | مدير إدارة      |
|         | مدير قسم        |
| المنصب  | موظف            |

| المحور الاول/ العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بالعمل عن بعد |       |       |               |          |                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------------|----------|----------------------------------------------------------|
| الرأي                                                               |       |       |               |          | العبارة                                                  |
| أوافق بشدة                                                          | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق |                                                          |
| 1- العمل عن بعد بشكل كلي                                            |       |       |               |          |                                                          |
|                                                                     |       |       |               |          | 1 يقوم أطراف العمل بتكرار التواصل خارج أوقات العمل الرسم |
|                                                                     |       |       |               |          | 2 أشعر بالقلق بشأن الأمان الوظيفي                        |
|                                                                     |       |       |               |          | 3 ازدياد حالات الاختلاف في وجهات النظر                   |
|                                                                     |       |       |               |          | تطوير أساليب أداء العمل لتعزيز مبدأ العمل عن بعد         |
|                                                                     |       |       |               |          | تعزز الشركة مشاركة الافكار الجديدة                       |

| الرأي                     |       |       |               |          | العبارة                                   |
|---------------------------|-------|-------|---------------|----------|-------------------------------------------|
| أوافق بشدة                | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق |                                           |
|                           |       |       |               |          |                                           |
| 2- العمل عن بعد بشكل جزئي |       |       |               |          |                                           |
|                           |       |       |               |          | 1 الزام العاملين بساعات عمل محددة و ثابتة |
|                           |       |       |               |          | 2 ضعف التواصل مع المدير المباشر           |
|                           |       |       |               |          | 3 امكانية تطوير مهاراتي                   |
|                           |       |       |               |          | 4 تخفيف الضغوط بين الموظفين               |
|                           |       |       |               |          | 5 اتزان العلاقات العائلية و الاجتماعية    |

| الرأي                       |                                                       |       |               |          | العبارة |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|-------|---------------|----------|---------|
| أوافق بشدة                  | أوافق                                                 | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق |         |
| العمل عن بعد بشكل عند الطلب |                                                       |       |               |          |         |
| 1                           | الزام الموظفين بعمل ساعات محددة بدون التقيد موعد معين |       |               |          |         |
| 2                           | امكانية استخدام موارد الشركة لاداء العمل              |       |               |          |         |
| 3                           | عدم مواجهة اى صعوبات في اداء العمل                    |       |               |          |         |

|   |                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 4 | الاسهام في تخفيف ازمة البطالة                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | متابعة المدراء لاداء العمل حسب ان كان يؤدي حسب قوانين الشركة. |  |  |  |  |  |  |  |  |

### طريقة جمع البيانات الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في شركة التوكيلات الملاحية، حول متغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد العمل عن بعد، وأبعاد إنتاجية العاملين، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطي (5) درجات تمثل الاجابة (أوافق بشدة)، إلى أقل وزن للإجابة والذي أعطي (1) درجة واحدة تمثل الإجابة لا أوافق مطلقاً، وقد تم إعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة (5)، علماً بأن متوسط أداة القياس (3) هو عبارة عن معدل متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأقل درجة فيه (1)، أي أن  $(2/(1+5)=3)$  .

وإستناداً إلى أهداف الدراسة، وطبقاً لمتغيراتها، فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) .

### المتغير المستقل: العمل عن بعد

| المتغير المستقل | الأبعاد                         | عدد العبارات |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| العمل عن بعد    | العمل عن بعد بشكل كلي           | 5            |
|                 | العمل عند بعد بشكل جزئي         | 5            |
|                 | العمل عن بعد عند الطلب          | 5            |
|                 | *إجمالي الأبعاد للمتغير المستقل | 15           |

|                  |             |   |
|------------------|-------------|---|
|                  |             |   |
| إنتاجية العاملين | جودة المنتج | 5 |
|                  | حجم الانتاج | 5 |

المصدر الطالب

### المراجع العربية:

- ثناء ابراهيم موسى فرحات: ادارة الوقت فى المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى "دراسة ميدانية"، ط ١ ، دار الثقافة العلمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦
- زيد منير عبودى : ادارة الوقت فى الادارة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ،
- القاهرة ، ٢٠٠٦ م .

- اليافي، العمري(2013) الإتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية- المجلد29- العدد الثاني.

- أبو ماضي، تسنيم (2015) تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة تحديات ومستقبل "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- أبو مللة، سمير مصطفى(2018) "قابلية خريجي الجامعات عن بعد وعلاقته بالإنتاجية" كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة.

- جراد، عبير محمود حنفي(2020)، متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد40، العدد(2)، يونيو 2020م.

- قرني، حسام (2021)، دور أخلاقيات العمل عن بُعد لدى العاملين، في تحقيق جودة الخدمات الإلكترونية ( دراسة ميدانية) المجلة العربية للإدارة: 41، (إصدار خاص، مارس2021).

- عبد الجليل، أحمد (2017): تأثير بيئة العمل التنظيمية والإجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الإقتصادية- دراسة نظرية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر.

- الأسمرى، مشبب (2013): اتجاهات الشباب نحو العمل الحر: دراسة تطبيقية في مدينة جدة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 10، العدد1

- شلير، علي صالح (2019)، العمل عن بعد ودوره في تشغيل ذوي الإحتياجات الخاصة بمحافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، ع.4).

- قرني، حسام (2021). المدخل الحديث لإدارة الأداء في المؤسسات. ط1. دار النهضة العلمية. دبي.

- حسين، عبد الكريم(2011) دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية خلال الفترة 1996 – 2006م، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

- علوطي، لمين، (2008م)، المنظمة الإلكترونية للعمل عن بعد، أبحاث إقتصادية وإدارية العدد الثالث، معهد العلوم الإقتصادية المركز الجامعي يحي فارس المدينة، الجزائر.

- بابكر، مصطفى(2007): الإنتاجية وقياسها "سلسلة جسر التنمية، العدد (61)، السنة السادسة، معهد التخطيط العربي، الكويت.

- عيسي، هيثم أحمد (2018): العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد(40) العدد(6)

- الجودة، علي(2019): الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية، دار الفكر العربي، الأردن

- نعيم، نور(2012) دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق العمل عن بعد في فلسطين، دراسة حالة: شركة اعمل بال حدود وشركة مداد- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- دليل العمل عن بعد (2020): المركز الاحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، الاصدار الاول.

- شيلر، علي صالح (2019) العمل عن بعد و دوره في تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة اربيل ، المجلة

- البليهد، نوره محمد (2018) مستوى الإنتاجية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية - التربوية المتخصصة، مجلد 13، عدد 1.
- قرني، حسام (2021) المدخل الحديث لإدارة الأداء في المؤسسات. 1. دار النهضة العلمية. دبي.
- عبد الجليل، أحمد (2017) تأثير بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية على إنتاجية - العاملين في المنظمة الاقتصادية - دراسة نظرية مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر .
- التميمي ، نوف بنت ناصر (٢٠١٦) . العمل عن بعد كمدخل لتفعيل دور الجامعات في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية : دراسة تطبيقية على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ، دراسات تربوية ونفسية ، جامعة الزقازيق ، (٩٢) ، ١٠٥٤-١ - توفيق ، دعاء أحمد (٢٠٢١)، الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات : دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله مصر ، مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية ، جامعة عين شمس ، ٢٧ (٣) ، ٢٥٣ - ٣١٣.
- الرشيد صالح بن سليمان (٢٠٠٥). استشراف امكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود ، ١٨(١) ، ٨١-١٤٢ . ٢٠ - رضوي ، سندس (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد ، المجلة العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- الطبال عبد الله أحمد (٢٠٢٠). دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، ١١ (٤) ، ٤٦٦ - ٥٠٠ . ٢٩ - العبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٥) . نظام ادارة المعلومات منظور استراتيجي، عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع. ٣٠ - عبد الغفار ، حنفي (٢٠٠٩) . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ( ٢٠٢٠) . دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وارشادات إجرائية في الظروف الطارئة.
- أبو جمعة، محمود و التل ، أمنة (٢٠٢١) . أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام بناء على الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الانسان مجلة رماح للبحوث والدراسات ، (٥٧) ، ٢٠٧ ، ٢٣١ - أبو حسان ، رنا (٢٠١٦) . مدى امكانية تطبيق نظام العمل عن بعد للمرأة السعودية في مكاتب بيع التذاكر والحجوزات بالخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الاردنية ، ١٢ (٢) ، ٣٣١-٣٤٦.
- الخطيب ، علا عيسى و البدرى ، فايز (٢٠٢١) . أثر تطبيق العمل عن بعد على انتاجية الموظفين في القطاع الهندسي " الاستشارات والتصميم الهندسي " في الأردن خلال جائحة كوفيد ١٩ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- العبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٥) . نظام ادارة المعلومات منظور استراتيجي، عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع. ٣٠ - عبد الغفار ، حنفي (٢٠٠٩) . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الزومان ، عبد العزيز والعقبلي ، محمد و السلامة ، عبد العزيز (٢٠٠٤) . العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه

- في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك سعود .
- الحارثي، سعاد (٢٠١٢) - استراتيجيات العمل عن بعد لمواجهة التحديات المستقبلية في بيئة الاعمال، ورقة عمل مقدمة في ندوة البيئة التنظيمية والتشريعية لنظام العمل الجزئي والعمل عن بعد للمرأة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض .
  - العبسي، علي (٢٠٢١) . دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري : دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٦ (١)، ٨٩-٧١
  - الصميدعي، مصطفى محمود و العمري، غسان عيسى (٢٠١٧). أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
  - شنيني، حسين (٢٠١٢) واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر ومصر، الامارات خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٠ : دراسة مقارنة، مجلة الباحث، (١١)، ٦٧-٥٤.
  - دلول، محمود (٢٠١٩) مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بكفاءة نظم المحاسبة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية، دراسة تطبيقية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (٣)٣، ١٠١-١٢٨
  - نوفل، بتول (٢٠١٨) - أثر البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة التدقيق من وجهة نظر مدقي الحسابات الخارجيين الاردنيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
  - نور الدين، لهوازي (٢٠٢١) دراسة أثر آلية العمل عن بعد في ظل تبني أسلوب الإدارة بالاهداف لمواجهة فيروس كورونا المستجد : دراسة ميدانية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تمنراست، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٦ (٢)، ٣٣.٥٠
  - أبو علقه، عصام الدين (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية : النظرية والتطبيق، القاهرة : المؤسسة الدولية الحديثة.
  - الهيلي، جمال (٢٠٠٦) . الابداع في مهارة الإقناع، ط1، بيروت : دار بن حزم .
  - البرادي، بسبوني محمد (٢٠٠٥). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة : اترك للنشر والتوزيع.
  - ماهر، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة بالمبادئ والمهارات، مصر، الدار الجامعية .
  - شويخي، إسماعيل و رواسكي، خالد (٢٠١٨). أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك : دراسة شركة لافارج بسكرة، مجلة الباحث، (١٧)، ٣٩٧ - ٤١٢.
  - النجار، حميدة محمد (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس
  - رفاعي، رجب حسنين (٢٠٠٥). دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمروؤوس وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية : دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط .
  - بارك، نعيمة (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ع ٧، الجزائر.
  - رضوي، سندس (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق .

- توفيق ، دعاء أحمد (٢٠٢١)، الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات : دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله مصر ، مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية ، جامعة عين شمس ، ٢٧ (٣) ، ٢٥٣ - ٣١٣ .
- مرجان ، سليمان محمد (٢٠٠٢) . بحوث العمليات ، ط١ ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي
- العديلي ، ناصر محمد (٢٠٠٩) إدارة السلوك التنظيمي ، مرار للطباعة الإلكترونية
- أبو حمدة ، سارة (٢٠٢٢). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الاشرافية في مراكز الوزارات الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ٢٢٢ - ١٩٧ ، (٤٢) ٢ .
- أصرف ، حامد جودت (٢٠٢١) تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد على الاداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في اماره عجمان ، مجلة الفكر الشرطي ، ٣٠ (١١٦) ، ١٩-٥٧ .
- جري ، مايك وآخرون (١٤٢١) . دليل العمل عن بعد : ترجمة عمر بن عبد الرحمن العيسى ، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث .
- الغامدي ، أسماء عبد الرحمن و القرني ، مرام محمد و الشنيفي ، نجلاء ابراهيم (٢٠٢٢). العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد ١٩ من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية : التحديات والحلول ، المجلة العربية للإدارة ، ٤٣ (٤) ٣٥٠ - ٥٤
- سمر الدين، رشا رشاد (٢٠٢١) . أثر العمل عن بعد في إدارة الازمات عند تفشي فايروس كورونا المستجد كوفيد ١٩ : دراسة استطلاعية على موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث بغزة . ٥٢-٦٧ (٥٢-٦٧)
- العمور ، عمر أحمد و الصمادي ، زياد محمد (٢٠٢١) . أثر العمل عن بعد في ضوء جائحة كورونا على أداء الكادر الأكاديمي في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الاردن
- أبو حسان ، رنا (٢٠١٦) . مدى إمكانية تطبيق نظام العمل عن بعد للمرأة السعودية في مكاتب بيع التذاكر والحجوزات بالخطوط الجوية العربية السعودية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الاردنية ، ١٢ (٢) ، ٣٣١-٣٤٦ .

المواقع الالكترونية:

[ساعات العمل المرنة - ويكيبيديا\(wikipedia.org\)](https://www.wikipedia.org)

تم الاطلاع يوم السبت 24 فبراير 2024

المراجع الاجنبية:

- Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work

organization and workforce agility. University of Louisville.

- Osti, E. (2020). Lean manufacturing enhanced by industry 4.0: Analyzing the relationship and developing a conceptual, integrative model for the digital transformation.
- Middleton, P., & Joyce, D. (2011). Lean software management: BBC worldwide case study. IEEE Transactions on Engineering Management, 59(1), 20-32.
- Borges, G. A., Tortorella, G., Rossini, M., & Portioli-Staudacher, A. (2019). Lean implementation in healthcare supply chain: a scoping review. Journal of Health Organization and Management.
- Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in lean management. Procedia Economics and Finance, 39, 11-16.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 1(8), 26-41.
- Gholampoor, F., & Zaree, R. (2016). The relationship between job satisfaction and employee loyalty and productivity in the construction and Installation Company in Shiraz Petrochemical Industries. In the Second International Symposium of management sciences based on Sustainable Development, Tehran, Mehrvand higher education institution. (In Persian).
- Daft, Richard, L & Noe, Raymond, A, 2001 , organization behavior . inc , U . S . A.
- Noe, Raymond, A, John R. Hollenbeck , Barry Gerhart & Patrick M

.Wright , 2003 , Human resource management , Mc Graw – hill  
companies , inc , U . S . A.

- Dessler,Gary , 1981 , personnel management , 2th ed , prentice – Hall company Reston , Virginia
- Denise.Angelo,s.,&Griffin,Ricky. , 2001 , human Resource Management , Houghton Mifflin company , U. S. A
- Certo,Samuel.,C , 1997 , modern management , 7th ed , Hill – inc , U . S . A
- Ivancevich,M.,John, Lorenzo Peter, J.,skinner Steven &Crosbu,B.,Philip, , 1997, management Quality and competitiveness, 2th ed , Irwin – inc , U . S . A
- Dessler,Garys , 2000 , Human resource management , 8th ed , prentice hall international , inc , U. S. A
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. Scientific Quarterly “Organization and Management, 4(40), 40-49.
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). Does remote work improve or impair firm labor productivity? Longitudinal evidence from Portugal. Working Paper, National Funds of the FCT ñ Portuguese Foundation for Science and Technology.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. Telecommunications Policy, 44(2),
- Aboelmaged, Gamal M., & Mohamed El Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: an empirical study. Measuring Business Excellence, 16.

- Walter, A. (2013). Success factors in leveraging freelance marketplaces in software development projects, Doctoral dissertation, University of Ottawa.
- Upadaya, Katja (2019) From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. Burnout Research, V. 3, 4, Dec. 101.
- Praagh, A. (2009). Information and Communications Technology Skill Requirements for Hospitality Students, Master thesis, Unitec NewZealand
- Williams, J & Leung, P. (1995) IT: What Should Graduates Know? Charter, vol. 66, pp. 36-37
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1), 126-154
- Rundberg, J. (2020). Telework in a client company: The cornerstones of successful telework. Master Thesis, Savonia University of Applied Sciences, Finland.
- Martino, V. (2001) High Road the to Teleworking, International Labour Organization, Safe Work, Geneva.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. Telecommunications Policy, 44(2), Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from- anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2020, No. 1, p. 21199). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of Remote working from the perspective of young employees. Scientific Quarterly "Organization and Management, 4(40), 40-49.
- Luo, H. (2015). From Workplace to Any place: Telework in China- Based on a Mixed Method Research, (Doctoral dissertation, Yokohama National University).
- Jones, A. (2013). A Qualitative Multi-level Analysis of Factors Influencing the Diffusion and Practice of Teleworking among Employees: Insights from within Three Organizations, (Doctoral dissertation, King's College London (University of London)).

- Lewis, R. (2012). Telework: the Experiences of Teleworkers, their Nonteleworking Colleagues and their line Managers at the Conseil General du Finistere (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- 
-