

تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين : بالتطبيق على شركة وصل التسويقية -جدة- المملكة العربية السعودية.

آمنة علي حسين باصبرين
2021205616

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	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. المبحث الأول: ساعات العمل المرنة
9	2.3. المبحث الثاني: كفاءة الموظفين
9	2.4. العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)	9
الشكل 2	منهجية البحث	10
الشكل 3	المتغير المستقل ، ساعات العمل المرنة (لبصير هند، 2015)	21

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئات العمل البديلة تغيراً هائلاً نتيجة الطفرات التكنولوجية الحديثة التي تعاظمت في أواخر القرن الماضي. تطورت تقنيات الاتصالات والإنترنت بشكل ملحوظ، مما جعل أداء الكثير من الأعمال والإجراءات ممكناً عبر أجهزة الكمبيوتر ومن خلال "العمل عن بعد" باستخدام وسائل اتصالات صوتية ومرئية، ونماذج أعمال وإجراءات غير ورقية، والعديد من الابتكارات الأخرى [دليل العمل عن بعد، 2020م: 7].

تعتبر ساعات العمل المرنة من الموضوعات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً في الأبحاث الإدارية والتنظيمية، حيث تتيح هذه الممارسة للموظفين قدراً أكبر من الحرية في تحديد جداول عملهم. ومع ذلك، يظل تأثير هذه المرونة على كفاءة الموظفين موضوعاً يثير الجدل ويستدعي المزيد من البحث.

وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2018، كانت الوظائف التقليدية تشكل 41% من إجمالي الوظائف وستراجع إلى 26%. بالمقابل، ستزداد وظائف "العمل عن بعد" من 8% إلى 21%، وخاصة في مجالات التجارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، والخدمات الطبية، مما سيؤدي إلى ظهور اتجاهات عمل جديدة وفرص توظيف ناشئة (شليمر، 2019: 78).

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في قياس علاقة متغير مستقل مع آخر تابع. تشترك مع دراسة (اليافي، العمري، 2013)، ودراسة (أبو ماضي، 2015)، ودراسة (أبو مللة، 2018) في هذا الاتجاه. كما تركز على قياس العلاقة بين العمل عن بعد وعدد من المتغيرات مثل العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، والعمل عن بعد عند الطلب، وهذا يتوافق مع دراسة (جراد، 2020). بالإضافة إلى ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (Klopotek, 2017)، و(Monteiro, Straume & Valente, 2019)، و(Kazekami, 2020) في قياس العمل عن بعد عبر أبعاد مختلفة مشابهة للأبعاد الواردة في هذه الدراسة.

تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على رصد علاقة المتغير المستقل (العمل عن بعد بأبعاده: العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، والعمل عن بعد عند الطلب) مع المتغير التابع (إنتاجية العاملين ببعديه: جودة المنتج وحجم الإنتاج). تسعى الدراسة إلى دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات الفرعية مجتمعة، وهو موضوع لم يتم التطرق إليه بشكل شامل في العديد من البحوث السابقة، وفقاً لمعرفة الباحث.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين، حيث تُعتبر هذه الممارسة حديثة وتثير الجدل. تركز الدراسة على العلاقة بين العمل عن بعد بأشكاله المختلفة (كلي، جزئي، وعند الطلب) وإنتاجية العاملين من حيث جودة المنتج وحجم الإنتاج، وهو موضوع لم يُدرس بشكل شامل سابقاً.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتضمن الفجوات النظرية القضايا التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. هذه الفجوات تشمل:

تحديد العوامل المؤثرة: عدم وجود دراسات كافية تستكشف جميع العوامل التي تؤثر على العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين، مثل نوعية العمل، والبيئة التنظيمية، ومستوى الإشراف.

التأثير النفسي والاجتماعي: الحاجة إلى فهم أعمق للتأثيرات النفسية والاجتماعية لساعات العمل المرنة على الموظفين، بما في ذلك الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

التحليل النظري الشامل: نقص في الدراسات التي تقدم تحليلاً نظرياً شاملاً يربط بين جميع العوامل المحتملة ويحدد كيف تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على كفاءة الموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تشمل الفجوات التطبيقية النواحي العملية والتجريبية التي لم تُدرس بشكل كافٍ. هذه الفجوات تشمل:

الدراسات التجريبية: قلة الدراسات التجريبية التي تقيس تأثير ساعات العمل المرنة على الأداء الفعلي للموظفين في مختلف القطاعات باستخدام بيانات ميدانية دقيقة.

التحليل التفصيلي للأداء: الحاجة إلى تحليلات تفصيلية تربط بين ساعات العمل المرنة ومقاييس الأداء المختلفة مثل جودة المنتج وحجم الإنتاج.

تطبيقات عملية: نقص في الأبحاث التي تقدم استراتيجيات وتوصيات عملية لتطبيق ساعات العمل المرنة بطرق تعزز من كفاءة الموظفين وتلبي احتياجات المؤسسات.

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي "ما هو أثر ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين: بالتطبيق على شركة وصل التسويقية - جدة - المملكة العربية السعودية؟"

1.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسعى إلى فهم تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين، خاصة في بيئة العمل الحديثة والمتغيرة. تركز الدراسة على العلاقة بين العمل عن بعد بأشكاله المختلفة وإنتاجية العاملين، مما يقدم رؤية جديدة يمكن أن تساهم في تحسين السياسات والإجراءات التنظيمية في المؤسسات.

1.3.1. على المستوى النظري:

تشير الدراسات النظرية إلى أن ساعات العمل المرنة تساهم في تحسين كفاءة الموظفين من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الإجهاد. توضح الأبحاث أن المرونة في ساعات العمل تمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز من إنتاجيتهم ويقلل من حالات التغيب. كما أن هذه المرونة تساعد في جذب المواهب والاحتفاظ بها، حيث يفضل العديد من الموظفين بيئات العمل التي توفر مرونة زمنية [دراسة شلير، 2019] [دراسة كازيكامي، 2020].

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن ساعات العمل المرنة تعزز كفاءة الموظفين بشكل ملحوظ. دراسة أجرتها (Kazekami, 2020) وجدت أن العمل بمرونة زمنية يزيد من إنتاجية الموظفين ويقلل من معدل التغيب. كما أوضحت دراسة (Monteiro, Straume & Valente, 2019) أن المرونة

الزمنية تحسن من جودة العمل وتزيد من رضا الموظفين. علاوة على ذلك، أظهرت دراسة (جراد، 2020) أن ساعات العمل المرنة تساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين .

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي : "ما هو أثر ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين: بالتطبيق على شركة وصل التسويقية - جدة - المملكة العربية السعودية ؟".

السؤال الفرعي 1 : كيف تؤثر ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين في شركة وصل التسويقية في جدة؟

السؤال الفرعي 2 : ما العلاقة بين نوعية بيئة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات المختلفة؟

السؤال الفرعي 3 : ما تأثير العمل عن بعد بنظام مرن على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟

السؤال الفرعي 4 : كيف يؤثر استخدام نماذج العمل المرنة على جودة المنتج وحجم الإنتاج في المؤسسات؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام : "قياس تأثير ساعات العمل المرنة على مستوى الإنتاجية لدى موظفي شركة وصل التسويقية في جدة".

الهدف الفرعي 1 : تفسير العوامل التي تسهم في تحسين كفاءة الموظفين عند تطبيق ساعات العمل المرنة في شركة وصل التسويقية.

الهدف الفرعي 2 : معرفة اختلاف تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين بين الأقسام المختلفة في شركة وصل التسويقية بجدة .

الهدف الفرعي 3 : قياس تأثير استخدام نماذج العمل المرنة على جودة المنتج وحجم الإنتاج في المؤسسات .

1.6. فرضيات الدراسة

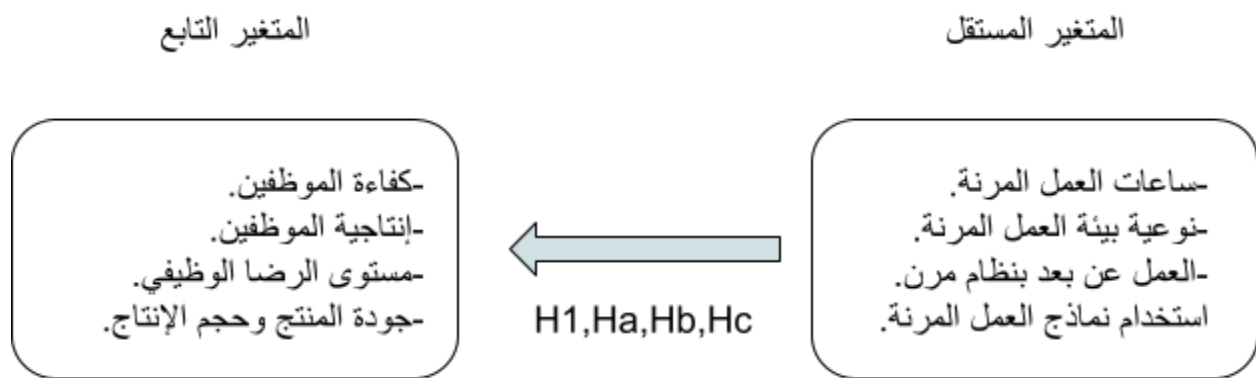
- هناك علاقة إيجابية بين ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين في شركة وصل التسويقية في جدة.

- هناك علاقة بين نوعية بيئة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- هناك علاقة إيجابية بين العمل عن بعد بنظام مرن وعلى مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

- هناك علاقة إيجابية بين استخدام نماذج العمل المرنة على جودة المنتج وحجم الإنتاج في المؤسسات.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: تم تصميمها من قبل الباحث.

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

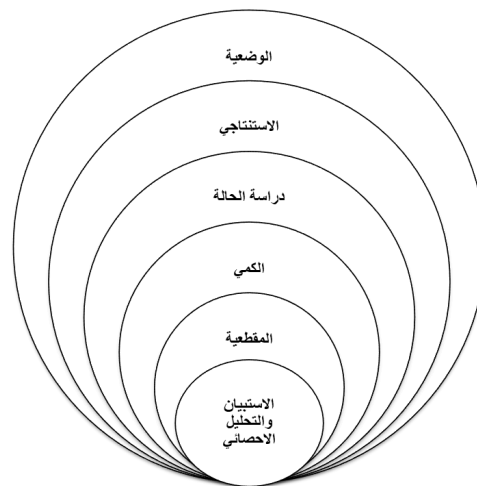
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



الشكل 2

1.9. الدراسة الميدانية

وكالة سعودية رائدة متخصصة في تقديم الخدمات الإعلامية والإعلانية بشكل احترافي وإبداعي ، تنقسم خدمات لثلاث أعمدة رئيسية ، يصبون فيها خبرة واحترافية فريق العمل في وصل ، ليساعدوا في تحقيق الأهداف وهي : رباعية النجاح (التخطيط ، الكتابة ، الإنتاج ، الترويج) وما تشمله من تفرعات ضمانا لتقديم خدمة متكاملة ومتناسقة .

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد مفهوم ساعات العمل المرنة أحد التحولات البارزة في بيئة العمل الحديثة، حيث يتزايد الاهتمام بتقديم ترتيبات عمل مرنة كوسيلة لتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين. في قطاع التسويق، الذي يتطلب إبداعًا وإنتاجية عالية، قد يكون للمرونة في ساعات العمل تأثير كبير على كفاءة الموظفين. هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين في قطاع التسويق بمدينة جدة، من خلال تحليل البيانات المستمدة من عينة من العاملين في هذا القطاع.

البحث العلمي الذي يحمل عنوان "تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين في قطاع التسويق: دراسة حالة في جدة، المملكة العربية السعودية" يستكشف أحد أبرز التحديات المعاصرة في بيئة العمل، ألا وهو تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين تطبيق ساعات عمل مرنة والإنتاجية والرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق في جدة، وهو قطاع يتطلب قدرات إبداعية عالية.

من خلال استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي وتحليل بيانات مستقاة من استبيانات موزعة على عينة واسعة من الموظفين، يسعى البحث إلى تحديد تأثير ساعات العمل المرنة على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، مع التركيز على الفروق بين مختلف الفئات العمرية ومستويات الوظائف. نتوقع أن تكشف النتائج عن علاقة إيجابية بين مرونة العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يساهم في تحسين كفاءة قطاع التسويق.

تستند أهمية هذا البحث إلى الحاجة الملحة لتطوير سياسات عمل مرنة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات السابقة في هذا المجال تلعب دورًا حيويًا في توفير الأساس النظري والعملي لهذا البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج والتوصيات التي سيقدمها.

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة نظرًا لتناولها موضوعين حيويين في سياق الإدارة الحديثة وهما: "العمل عن بعد" و"الإنتاجية". وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية الأكاديمية:

- استجابة للتطورات العالمية: تأتي هذه الدراسة استجابة للتزايد الهائل في الاهتمام العالمي بـ"العمل عن بعد"، خاصة في ظل جائحة كورونا، حيث أثبتت التجارب الدولية قدرة هذا النظام على تحفيز النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة.
- سد فجوة معرفية: تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين "العمل عن بعد" و"الإنتاجية" لدى موظفي كليات التجارة، وذلك من خلال تحديد طبيعة هذه العلاقة بشكل دقيق.
- الإسهام في بناء المعرفة: تهدف الدراسة إلى الإسهام في بناء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال، خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية التي تربط بين "العمل عن بعد" و"إنتاجية العاملين"، مما يجعلها إضافة قيمة للأبحاث القائمة في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- ضمان استمرارية الأعمال: يعتبر "العمل عن بعد" إجراءً وقائيًا ضروريًا للحفاظ على استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية، حيث يساهم في تقليل المخاطر التي قد يتعرض لها الموظفون.
- تحسين بيئة العمل: يوفر "العمل عن بعد" بيئة عمل مرنة تساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم، وذلك من خلال تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح وتوفير الحوافز اللازمة.
- دعم قطاع التعليم العالي: تلقي الدراسة الضوء على أهمية "العمل عن بعد" في قطاع التعليم العالي، وتساعد في وضع سياسات تعزز من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- التركيز على العامل البشري: تؤكد الدراسة على أهمية العامل البشري في تحقيق الإنتاجية، وتسعى إلى فهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في بيئة العمل عن بعد.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال مهم: هل يؤثر العمل عن بعد إيجابًا على إنتاجية الموظفين؟ وتأتي أهمية هذا السؤال من كونه يتصل بواقعنا المعاصر، حيث أصبح العمل عن بعد جزءًا لا يتجزأ من الحياة المهنية للكثيرين.

والبحث يهدف إلى دراسة تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين في قطاع التسويق بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. في هذا البحث، تُعتبر ساعات العمل المرنة هي المتغير المستقل، بينما كفاءة الموظفين هي المتغير التابع. يركز البحث على كيفية تأثير العمل المرن على الإنتاجية وجودة العمل، مع مراعاة رضا الموظفين كعامل وسيط، والفئات العمرية والمستويات الوظيفية كمتغيرات إضافية.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي التسويق في جدة، ثم تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية. من المتوقع أن تظهر النتائج أن ساعات العمل المرنة تعزز من كفاءة الموظفين من خلال تحسين رضاهم وتوازنهم بين الحياة الشخصية والمهنية. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لأصحاب العمل حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي عبر سياسات العمل المرنة، مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

2.2. المتغير المستقل

"ساعات العمل المرنة"

ساعات العمل المرنة هي نظام عمل يتيح للموظفين بعض الحرية في تحديد أوقات بدء وانتهاء يوم العمل، وذلك ضمن حدود زمنية معينة تحددها الشركة. بعبارة أخرى، بدلاً من الالتزام بساعات عمل ثابتة (مثل 9 صباحاً حتى 5 مساءً)، يمكن للموظفين تعديل مواعيد عملهم لتناسب ظروفهم الشخصية والمهنية، طالما تم الالتزام بإجمالي عدد الساعات المطلوبة.

يشير هذا المصطلح إلى العمل الذي يتم إنجازه خارج بيئة العمل التقليدية وفقاً لطبيعة المهام المسندة والإمكانات المتاحة التي تسمح للموظفين بالعمل من المنزل بشكل دائم أو جزئي أو في بعض الأوقات (قرني، 2021).

كما يمكن تعريف العمل عن بعد على أنه العمل بعيداً عن مقر العمل الأصلي أو العمل من المنزل باستخدام الوسائط الإلكترونية (عبد الجليل، 2017).

يعرف الباحث العمل عن بُعد بأنه القدرة على إنجاز المهام الموكلة للعاملين من مكان بعيد عن مقر العمل، باستخدام تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال الحديثة.

في هذه الدراسة، تتمثل أبعاد "العمل عن بعد" في ثلاثة أبعاد رئيسية:

العمل عن بعد بشكل كامل (Fully remote work): يشير إلى نوع من العمل يتم إنجازه بالكامل وفق معايير تحددها الجهة المشغلة، ولكن يتطلب من الموظف الحضور عبر الإنترنت وفقاً لداوم ومواعيد الجهة المتعاقد معها. وهذا ينطبق على الوظائف التي يمكن تأديتها بالكامل خارج مكان العمل الرسمي (الأسمرى، 2013).

العمل عن بعد بشكل جزئي (Partially remote work): يسمح للموظف، بناءً على طلب جهة العمل، بتقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان "العمل عن بعد" بنسب متساوية أو مختلفة، سواء كان ذلك عبر ساعات يومية أو أيام أسبوعية أو شهرية (Walter, 2013: P.52).

العمل عن بعد عند الطلب (Remote work on demand): يتيح للموظف التحرر من قيود الوقت وأطر الدوام التي تحددها الشركة، مع التركيز على كمية الإنتاج. يمكن للموظف تنفيذ المهام بشكل كامل من خارج مكان العمل الرسمي. يشمل ذلك أيضاً ترتيبات العمل المرنة، مثل تعديل أنماط العمل، واستخدام ترتيبات العمل عن بعد، أو جداول العمل المرنة، أو تقليص ساعات العمل (شليمر، 2019: 84-57).

تطور نظام ساعات العمل المرنة: من الثبات إلى المرونة

شهد نظام ساعات العمل المرنة تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، متأثراً بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. في البداية، كانت ساعات العمل ثابتة ومحددة بدقة، حيث كان الموظفون يلتزمون بجدول زمني صارم ضمن إطار ساعات عمل طويلة وثابتة، خاصة خلال الثورة الصناعية، حيث كان التركيز على الإنتاجية العالية. مع مرور الوقت، بدأت الحاجة إلى المزيد من المرونة في العمل تبرز لأسباب متعددة.

التغيرات التكنولوجية لعبت دوراً محورياً في هذا التحول، حيث أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور أدوات الاتصال والعمل عن بعد، مما جعل من الممكن العمل من أي مكان وفي أي وقت. التنوع في القوى العاملة كذلك ساهم في زيادة الطلب على المرونة، مع تزايد التنوع في الفئات العمرية وتفاوت الالتزامات العائلية والصحية بين الموظفين. هذا التنوع دفع الشركات إلى تبني سياسات عمل مرنة كوسيلة لجذب وتوظيف أفضل الكفاءات، مما يعزز التنافسية في سوق العمل.

مع مرور العقود، انتقلت الرؤية من التركيز على عدد ساعات العمل إلى التركيز على نتائج العمل وجودته، مما أدى إلى ظهور مراحل مختلفة في تطور ساعات العمل المرنة:

1. **الساعات الثابتة:** كانت الفترة الأولى تتميز بساعات عمل صارمة وثابتة، حيث التزم الموظفون بجدول زمني محدد.
2. **البداية في تطبيق المرونة:** بدأت بعض الشركات في تجربة ساعات عمل مرنة بشكل محدود، مثل السماح للموظفين بالبداية أو الانتهاء من العمل في وقت مبكر أو متأخر قليلاً.

3. انتشار العمل المرن: انتشر مفهوم العمل المرن بشكل أوسع، وظهرت أشكال مختلفة من المرونة مثل العمل من المنزل، والأسبوع المضغوط، والعمل بدوام جزئي.
4. التكامل مع التكنولوجيا: مع تطور التكنولوجيا، تم دمجها مع نظام ساعات العمل المرنة، مما سهل إدارة العمل عن بعد وتتبع أداء الموظفين.

تطورت ساعات العمل المرنة بفضل عدة عوامل أساسية، منها الطلب المتزايد من الموظفين على مرونة أكبر في حياتهم المهنية، والتغيرات في القوانين واللوائح التي سهلت تطبيق هذه السياسات، ونجاحات الشركات التي اعتمدت هذا النظام وأثبتت فعاليتها. الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، كانت أيضاً محفزاً كبيراً لتسريع التحول نحو العمل المرن.

مع كل هذه الفوائد، هناك تحديات تواجه نظام ساعات العمل المرنة، منها صعوبة قياس الإنتاجية، والحاجة إلى بنية تحتية تكنولوجية قوية لضمان التواصل الفعال، وصعوبة إدارة الفرق التي تعمل بساعات مختلفة. ومع ذلك، من المتوقع أن يستمر هذا النظام في التطور والتوسع، حيث ستلعب التكنولوجيا دوراً أكبر في تمكين الموظفين من العمل بمرونة أكبر. ستحتاج الشركات أيضاً إلى التكيف مع متطلبات الجيل الجديد من الموظفين الذين يبحثون عن توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية.

أبعاد ساعات العمل المرنة تشمل مجموعة من الجوانب التي تحدد كيفية تطبيق هذا النظام وتأثيره على كل من الموظفين وأصحاب العمل. هذه الأبعاد يمكن أن تشمل:

1. المرونة الزمنية:

- وقت بدء وانتهاء العمل: يتيح للموظفين اختيار أوقات بداية ونهاية يوم العمل بما يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية، طالما يتم تحقيق العدد المطلوب من ساعات العمل.
- الأسبوع المضغوط: يسمح للموظفين بضغط ساعات العمل الأسبوعية في أيام أقل، مثل العمل أربعة أيام في الأسبوع بدلاً من خمسة.
- العمل بنظام النوبات: يشمل تخصيص نوبات عمل مرنة تتغير حسب احتياجات الموظف أو طبيعة العمل.

2. المرونة المكانية:

- العمل عن بعد: يسمح للموظفين بالعمل من مواقع مختلفة خارج المكتب التقليدي، مثل من المنزل أو من مواقع أخرى.
- المكاتب المشتركة: استخدام مساحات عمل مشتركة مع مرونة في اختيار مكان العمل داخل أو خارج المكتب.

3. المرونة في عبء العمل:

- دوام جزئي: يمنح الموظفين خيار العمل لعدد ساعات أقل من الدوام الكامل، مما يناسب احتياجاتهم الخاصة.
- تقاسم الوظائف: يسمح لموظفين اثنين أو أكثر بتقاسم مهام وظيفة واحدة، حيث يمكن لكل منهم العمل بجزء من الوقت.

4. المرونة في المهام والمسؤوليات:

- التنوع الوظيفي: يوفر للموظفين فرصة تغيير أو توسيع نطاق مهامهم الوظيفية بناءً على اهتماماتهم وقدراتهم.
- التدوير الوظيفي: يسمح للموظفين بالانتقال بين أدوار أو وظائف مختلفة داخل الشركة لفترات معينة.

5. المرونة في القوانين والسياسات:

- سياسات مخصصة: تقديم سياسات مرنة تلبي احتياجات موظفين معينين بناءً على حالتهم العائلية أو الصحية.
- التكيف مع التشريعات المحلية: تضمين سياسات العمل المرنة بما يتماشى مع القوانين واللوائح المحلية المتعلقة بساعات العمل والحقوق الوظيفية.

6. المرونة في التقييم والأداء:

- التقييم بناءً على النتائج: التركيز على تقييم أداء الموظفين بناءً على النتائج التي يحققونها بدلاً من ساعات العمل الفعلية.
- مراجعات مرنة: إجراء تقييمات أداء مرنة تتوافق مع جداول العمل غير التقليدية.

7. المرونة في التواصل والتعاون:

- أدوات التواصل الافتراضية: استخدام التكنولوجيا لتمكين التواصل الفعال بين الموظفين الذين يعملون في أوقات أو أماكن مختلفة.
- الاجتماعات الافتراضية: عقد اجتماعات مرنة عبر الإنترنت تتناسب مع جداول العمل المختلفة.

هذه الأبعاد تساعد في تكييف نظام ساعات العمل المرنة ليلبي احتياجات متنوعة للموظفين، مع الحفاظ على الإنتاجية والكفاءة في بيئة العمل.

نظريات ساعات العمل المرنة تعتمد على مجموعة من الأسس الفكرية والنماذج النظرية التي تفسر تأثير هذا النظام على الموظفين والمنظمات. إليك بعض النظريات الرئيسية التي ترتبط بساعات العمل المرنة:

1. نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):

- الفكرة الأساسية: تشير هذه النظرية إلى أن توفير ساعات عمل مرنة يمكن أن يساعد الموظفين في تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية. التوازن بين العمل والحياة يساهم في زيادة رضا الموظفين وتقليل الإجهاد، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

2. نظرية الحافز (Motivation Theory):

- الفكرة الأساسية: تستند إلى نظريات مثل نظرية هيرتزبرغ في الحافز والعوامل المحفزة، حيث تعتبر ساعات العمل المرنة من العوامل المحفزة التي تعزز من رضا الموظفين ودوافعهم الداخلية. من خلال إتاحة المرونة، يشعر الموظفون بأن لديهم سيطرة أكبر على جداولهم، مما يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم.

3. نظرية الوكالة (Agency Theory):

- الفكرة الأساسية: تركز هذه النظرية على العلاقة بين المديرين والموظفين، حيث يمكن أن تساعد ساعات العمل المرنة في تقليل تضارب المصالح بين الطرفين. من خلال توفير المرونة، يمكن للموظفين تحسين أدائهم دون الحاجة إلى إشراف دقيق، مما يعزز الثقة ويقلل من تكلفة الإشراف.

4. نظرية الإنتاجية القائمة على النتائج (Results-Only Work Environment - ROWE):

- الفكرة الأساسية: هذه النظرية تدعم فكرة أن الأداء يجب أن يُقاس بناءً على النتائج المحققة وليس بناءً على عدد الساعات التي يقضيها الموظفون في العمل. ساعات العمل المرنة تتماشى مع هذه النظرية، حيث يتم التركيز على إنتاجية الموظف وجودة عمله بدلاً من حضوره الفعلي في مكان العمل.

5. نظرية السيطرة الذاتية (Self-Determination Theory):

- الفكرة الأساسية: تقترح هذه النظرية أن الموظفين يكونون أكثر حماساً وإنتاجية عندما يشعرون بأن لديهم القدرة على التحكم في حياتهم العملية. ساعات العمل المرنة تعطي الموظفين حرية اختيار كيفية تنظيم وقتهم، مما يزيد من إحساسهم بالتحكم والرضا الوظيفي.

6. نظرية الإجهاد الوظيفي (Job Strain Theory):

- الفكرة الأساسية: وفقاً لهذه النظرية، ترتبط ساعات العمل الثابتة والضغط الزمنية بإجهاد وظيفي أكبر. ساعات العمل المرنة يمكن أن تقلل من الإجهاد من خلال السماح للموظفين بتنظيم جداول عملهم بما يتماشى مع متطلباتهم الشخصية، مما يؤدي إلى تحسين رفاههم العام.

7. نظرية التوافق التنظيمي (Person-Organization Fit Theory):

- الفكرة الأساسية: تشير هذه النظرية إلى أن توافق القيم والمبادئ بين الموظف والمؤسسة يعزز من الالتزام الوظيفي والأداء. ساعات العمل المرنة تعكس ثقافة تنظيمية تقدر التوازن بين العمل والحياة، مما يزيد من توافق الموظفين مع المنظمة ويعزز ولائهم.

8. نظرية الدعم الاجتماعي (Social Support Theory):

- الفكرة الأساسية: تقترح هذه النظرية أن الدعم الاجتماعي من قبل الزملاء والمديرين يمكن أن يقلل من التوتر ويحسن من الأداء الوظيفي. ساعات العمل المرنة يمكن أن تعزز من بيئة داعمة داخل المنظمة، حيث يتمتع الموظفون بالحرية والمرونة في أداء مهامهم.

9. نظرية الاقتصاد السلوكي (Behavioral Economics Theory):

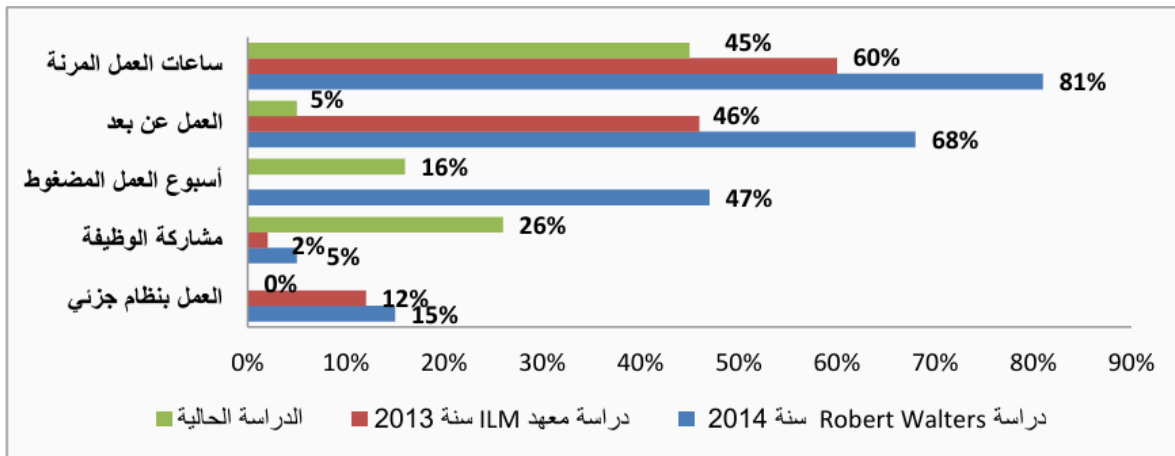
- الفكرة الأساسية: تدرس كيف تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية على قرارات الموظفين. ساعات العمل المرنة يمكن أن تؤثر إيجابياً على اختيارات الموظفين ورفاهيتهم، من خلال تقليل التكاليف النفسية المرتبطة بالالتزام بجدول صارم.

10. نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory):

- الفكرة الأساسية: تعتبر المنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية. ساعات العمل المرنة تعكس تكيف المنظمة مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، مما يساعد في تعزيز قدرتها على البقاء والازدهار في بيئة ديناميكية.

هذه النظريات توفر إطاراً لفهم كيفية تأثير ساعات العمل المرنة على الموظفين والمنظمات، من حيث الإنتاجية والرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة.

مقارنة بين تفضيلات الأفراد حول خيارات العمل المرنة في عدة دراسات



شكل:3

2.3. كفاءة أداء الموظفين

كفاءة الموظف تشير إلى قدرته على أداء مهامه وواجباته بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. تتضمن كفاءة الموظفين مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء العمل وجودته، مثل:

1. الإنتاجية: مدى سرعة وفعالية إنجاز المهام والمهام الموكلة.
 2. الجودة: مستوى دقة واحترافية العمل المنجز، والذي يتوافق مع معايير الجودة المحددة.
 3. الابتكار والإبداع: قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الأداء ورفع مستوى العمل.
 4. الالتزام بالمواعيد: القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية والجدول الزمني المحدد للمهام والمشاريع.
 5. التعاون والاتصال: مدى فعالية التواصل والتعاون مع الزملاء والمديرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
 6. التكيف مع التغيير: قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو المهام.
- يمكن قياس كفاءة الموظفين من خلال تقييومات الأداء، ملاحظات المديرين، وتحليل نتائج العمل، وكذلك عبر ملاحظات الزملاء والعملاء. تعتبر كفاءة الموظفين عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح التنظيمي وتحسين الأداء العام للمنظمة.
- تطورت كفاءة الموظفين على مر الزمن متأثرة بالعديد من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، والتنظيمية. هنا نظرة عامة على كيفية تطور كفاءة الموظفين:

1. التطورات التكنولوجية:

- التحول الرقمي: مع ظهور التكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وأدوات إدارة المهام، أصبحت العمليات أكثر سلاسة وفعالية. هذا ساعد الموظفين على تحسين إنتاجيتهم من خلال الأتمتة، وتقليل الوقت المستغرق في المهام الروتينية، وزيادة دقة العمل.
- التعليم الإلكتروني والتدريب المستمر: توفرت فرص التدريب الإلكتروني، مما سهل على الموظفين الوصول إلى المعرفة والمهارات الجديدة بشكل مستمر. هذا أدى إلى زيادة كفاءة الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم وتوسيع معارفهم.

2. التغيرات في بيئة العمل:

- العمل المرن والعمل عن بعد: أدى انتشار ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد إلى تحسين رضا الموظفين وتوازنهم بين الحياة العملية والشخصية. هذا التوازن ساهم في تعزيز التركيز والالتزام، مما أدى إلى تحسين الكفاءة.
- التعاون الافتراضي: مع تقدم أدوات الاتصال والتعاون الافتراضية، أصبح من السهل على الفرق العمل معًا بكفاءة، حتى عندما يكونون موزعين في مواقع جغرافية مختلفة.

3. التطورات في إدارة الموارد البشرية:

- إدارة الأداء: تطورت استراتيجيات إدارة الأداء لتشمل تقييمات أكثر دقة وموضوعية. أصبح التركيز الآن على نتائج الأداء بدلاً من مراقبة ساعات العمل، مما ساعد في تحسين كفاءة الموظفين.
- التطوير المهني: أصبحت المنظمات تستثمر بشكل أكبر في تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريب وتطوير مهنية مستمرة، مما ساعد في رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية.

4. التغيرات الاجتماعية:

- زيادة الوعي بالمساواة والتنوع: مع زيادة الوعي بأهمية التنوع والشمول في بيئة العمل، أصبحت المنظمات تعمل على تعزيز كفاءة موظفيها من خلال خلق بيئة عمل داعمة للجميع.

- تغير توقعات الموظفين: مع تطور سوق العمل وزيادة توقعات الموظفين فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، أصبحت الشركات أكثر اهتمامًا بتقديم بيئات عمل مرنة ومحفزة، مما يساهم في تحسين كفاءة الموظفين.

5. التطورات الاقتصادية:

- العولمة: أدت العولمة إلى زيادة المنافسة بين الشركات على مستوى عالمي، مما دفع الشركات إلى التركيز على تحسين كفاءة موظفيها لضمان التفوق في السوق.
- الاستدامة والابتكار: مع زيادة الوعي بأهمية الاستدامة، أصبحت الشركات تشجع موظفيها على الابتكار وتطوير حلول مستدامة، مما يعزز الكفاءة والأداء.

6. التكنولوجيا الذكية والتحليلات:

- تحليلات البيانات: استخدام البيانات الضخمة وتحليل البيانات ساعد الشركات على فهم سلوكيات الموظفين وأدائهم بشكل أفضل، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الكفاءة.
- الأدوات الذكية: الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل منصات إدارة المشاريع والذكاء الاصطناعي ساعدت في تسهيل العمليات وتحسين إدارة الوقت، مما يعزز كفاءة الموظفين.

7. التحول الثقافي في مكان العمل:

- التعاون المفتوح: تبني ثقافة العمل المفتوح والتعاون عبر الأقسام المختلفة في الشركة أدى إلى تحسين الكفاءة من خلال تشجيع تبادل الأفكار والحلول بين الموظفين.
- التركيز على النتائج: تحول التركيز من تقييم الموظفين بناءً على ساعات العمل إلى تقييمهم بناءً على النتائج المحققة، مما عزز من كفاءة الأداء وجودة العمل.

من خلال هذه التطورات، أصبحت كفاءة الموظفين عنصرًا أساسيًا لنجاح المنظمات في بيئة العمل الحديثة.

أبعاد كفاءة الموظفين: مفتاح النجاح المؤسسي

تعد كفاءة الموظفين ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي، فهي تمثل القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية . وهي تعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على أداء الموظفين وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. هذه الأبعاد تشمل:

1. الإنتاجية (Productivity):

- تعني القدرة على إتمام المهام والواجبات في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. الإنتاجية تقيس مدى فعالية الموظف في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق نتائج ملموسة.

2. الجودة (Quality):

- تشير إلى مدى دقة واحترافية العمل المنجز. جودة العمل تعني تحقيق معايير عالية في الأداء، وضمان خلو العمل من الأخطاء، وتلبية توقعات العملاء والزملاء.

3. الابتكار والإبداع (Innovation and Creativity):

- يتعلق بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه في العمل. الإبداع يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والابتكار في المنتجات والخدمات.

4. الالتزام بالمواعيد (Timeliness):

- يشير إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الأوقات المحددة. الالتزام بالمواعيد مهم لضمان سير العمل بسلاسة ولتحقيق الأهداف التنظيمية ضمن الإطار الزمني المطلوب.

5. التعاون والاتصال (Collaboration and Communication):

- يعكس قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق والتواصل بشكل جيد مع الزملاء والمديرين. التعاون الفعال يعزز من بيئة العمل الجماعية ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

6. المرونة والتكيف (Flexibility and Adaptability):

- تتعلق بقدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والمهام. الموظف المرن قادر على التعامل مع التحديات غير المتوقعة وإيجاد حلول مبتكرة بسرعة.

7. الالتزام بالمعايير (Compliance with Standards):

- يشير إلى مدى التزام الموظف بالسياسات والإجراءات التنظيمية والمعايير المهنية.
- الالتزام بالمعايير يضمن أن العمل يتم وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.

8. التعلم المستمر والتطوير (Continuous Learning and Development):

- يعكس رغبة الموظف في تطوير مهاراته ومعرفته بشكل مستمر. التعلم المستمر يساعد الموظفين على البقاء على اطلاع بأحدث التطورات في مجالهم ويعزز من كفاءتهم.

9. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

- يشير إلى مدى رضا الموظف عن وظيفته وظروف العمل. الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء والكفاءة، حيث يكون الموظفون الراضون أكثر إنتاجية وأقل عرضة للتغيب أو الاستقالة.

هذه الأبعاد مجتمعة تشكل إطاراً شاملاً لتقييم كفاءة الموظفين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق أداء أفضل.

وأيضا تتضمن الكفاءة مجموعة من الأبعاد المترابطة، منها:

- المعرفة: مدى امتلاك الموظف للمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل.
- القدرات: تشمل القدرات العقلية والبدنية والاجتماعية اللازمة لأداء المهام.
- السلوكيات: تشمل أنماط السلوك التي يتبعها الموظف في العمل، مثل التعاون، والالتزام، والإبداع.
- النتائج: هي المخرجات النهائية لعمل الموظف، مثل جودة المنتج، وسرعة الإنجاز، ورضا العملاء.

نظريات كفاءة الموظفين تعد من الأسس المهمة التي تسهم في فهم كيفية تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات. تم تطوير العديد من النظريات عبر العقود لتفسير العوامل التي تؤثر على كفاءة الأفراد في بيئة العمل، وكيفية تعزيزها لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والفعالية.

- إحدى النظريات الرئيسية هي نظرية التحفيز، التي تفترض أن تحفيز الموظفين يلعب دوراً حاسماً في تحسين كفاءتهم. وفقاً لهذه النظرية، تتأثر كفاءة الموظف بعوامل مثل المكافآت المالية، والاعتراف بالجهود، وفرص النمو المهني. نموذج هرم ماسلو للاحتياجات على سبيل المثال، يوضح كيف أن تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد، مثل الأمان والانتماء، يعزز من قدرتهم على

العمل بكفاءة. كما أن نظرية التوقع لفكتور فروم تشير إلى أن الموظفين يكونون أكثر كفاءة عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافآت مرضية.

- نظرية العدالة التنظيمية تسلط الضوء على أهمية الشعور بالعدالة والإنصاف في بيئة العمل. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة في توزيع المهام والمكافآت يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة. هذا الشعور بالعدالة يعزز من الدافع للعمل بجدية ويقلل من حالات التوتر والصراع داخل المنظمة.

- نظرية تحديد الأهداف لجون لوك، تؤكد على أن وضع أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحسن بشكل كبير من كفاءة الموظفين. عندما يتم تحديد الأهداف بشكل دقيق وتحدي، يشعر الموظفون بمزيد من الحماس والالتزام تجاه تحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من إنتاجيتهم. الأهداف المحددة والواضحة توجه جهود الموظفين نحو نتائج ملموسة وتعزز من تركيزهم.

- من جانب آخر، نظرية التوافق بين الشخص والبيئة تركز على أهمية مطابقة قدرات الموظف مع متطلبات الوظيفة. وفقًا لهذه النظرية، تزيد كفاءة الموظف عندما يكون هناك توافق بين مهاراته واحتياجات العمل، وكذلك بين قيمه الشخصية وقيم المنظمة. التوافق يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل حالات التوتر وعدم الرضا، مما ينعكس إيجابًا على الأداء.

- أخيرًا، نظرية القيادة التحويلية ترى أن القادة الذين يلهمون موظفيهم ويدعمون تطويرهم الشخصي والمهني يعززون من كفاءة فرقهم. القادة التحويليون يشجعون الابتكار ويخلقون بيئة عمل محفزة، مما يزيد من الدافع الداخلي لدى الموظفين ويساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

- بشكل عام، تقدم هذه النظريات إطارًا غنيًا لفهم العوامل المؤثرة على كفاءة الموظفين، وتسلط الضوء على أهمية التحفيز، العدالة، الأهداف الواضحة، التوافق بين الموظف والبيئة، والقيادة الفعالة في تحقيق كفاءة عالية داخل المنظمات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين .

يمكننا تحديد عدة أنماط توضح كيفية تأثير ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين. هذه الأنماط

تشمل:

1. تحسين الإنتاجية والالتزام:

- ساعات العمل المرنة قد تؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين من خلال زيادة إنتاجيتهم. عندما يكون للموظفين حرية اختيار ساعات العمل التي تناسبهم، يمكنهم العمل في الأوقات التي يكونون فيها أكثر نشاطاً وتركيزاً، مما يزيد من فعالية أداء المهام.

2. زيادة الرضا الوظيفي:

- نمط آخر هو زيادة الرضا الوظيفي، حيث تساهم ساعات العمل المرنة في تحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية. هذا التوازن يزيد من رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يعزز من التزامهم وكفاءتهم في العمل.

3. المرونة في التكيف مع ضغوط العمل:

- ساعات العمل المرنة تتيح للموظفين التكيف مع التغيرات والضغوط التي قد تواجههم في حياتهم الشخصية والمهنية. هذه القدرة على التكيف تقلل من التوتر وتزيد من قدرة الموظفين على التركيز والإبداع، مما يحسن من كفاءتهم.

4. تحفيز الابتكار والإبداع:

- يمكن أن تشجع ساعات العمل المرنة على الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الاستقلالية والمسؤولية عن تنظيم وقتهم. هذا الإحساس بالحرية يمكن أن يفتح المجال أمام أفكار جديدة وأساليب عمل مبتكرة، مما يعزز من جودة وكفاءة العمل.

5. تحسين التفاعل والتواصل:

- ساعات العمل المرنة قد تعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التعاون عبر فرق عمل متعددة الجنسيات أو المناطق الزمنية. القدرة على

تحديد ساعات عمل تتوافق مع زملاء من مناطق زمنية مختلفة يمكن أن يحسن من جودة التواصل والتعاون، مما يزيد من كفاءة الفريق ككل.

6. تقليل التغيب والإرهاق:

- من خلال منح الموظفين المرونة في اختيار أوقات عملهم، يمكن تقليل مستويات الإرهاق والتغيب عن العمل. هذا يؤدي إلى زيادة في الحضور والتركيز خلال ساعات العمل، مما يساهم في تحسين كفاءة الموظفين.

7. تعزيز الولاء والانتماء:

- الشعور بالتمكين من خلال المرونة في العمل يمكن أن يعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة. الموظفون الذين يشعرون بأن حاجاتهم الشخصية تُحترم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفضل ما لديهم، مما يرفع من كفاءتهم.

8. تحديات إدارة الأداء:

- في المقابل، ساعات العمل المرنة قد تطرح تحديات في إدارة أداء الموظفين وقياسه بشكل دقيق. من دون إشراف مباشر أو هيكلية صارمة، قد يكون من الصعب تقييم كفاءة الموظفين بناءً على ساعات العمل الفعلية أو النتائج المتوقعة. هذا النمط يتطلب استراتيجيات إدارة وتقييم متقدمة لضمان استمرارية الكفاءة.

هذه الأنماط توضح أن العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين متعددة الأبعاد ويمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية، مع بعض التحديات التي يجب إدارتها بعناية.

الصراعات هي جانب مهم يمكن أن ينشأ من العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين. فيما يلي بعض الأنماط المتعلقة بالصراعات التي قد تظهر في هذا السياق:

1. الصراع حول توافر الموظفين:

- قد يؤدي تطبيق ساعات العمل المرنة إلى صراعات بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة بشأن توافرهم في أوقات محددة. على سبيل المثال، إذا كانت هناك حاجة للتواجد في وقت معين لتنسيق الأعمال أو حضور اجتماعات، فقد يكون من الصعب العثور على وقت يناسب الجميع، مما يؤدي إلى تضارب في الجداول الزمنية.

2. الصراع بين العمل والحياة الشخصية:

- رغم أن ساعات العمل المرنة تهدف إلى تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، إلا أن هناك احتمالاً لظهور صراعات إذا لم يتمكن الموظف من وضع حدود واضحة بين العمل وحياته الشخصية. هذه المرونة قد تؤدي إلى استمرار العمل في أوقات خارج نطاق العمل المعتاد، مما يسبب إرهاقاً نفسياً ويؤثر على الكفاءة على المدى الطويل.

3. الصراع في التقييم العادل للأداء:

- قد تنشأ صراعات حول كيفية تقييم أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة. بعض الموظفين قد يشعرون بأنهم يتم تقييمهم بصرامة أكبر مقارنة بزملائهم الذين يعملون في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة. هذا قد يؤدي إلى شعور بالظلم ويؤثر على الروح المعنوية وكفاءة الأداء.

4. الصراع بين الموظفين والإدارة:

- قد يحدث صراع بين الموظفين والإدارة حول توقعات العمل والتسليمات. في بيئة مرنة، قد تختلف توقعات الإدارة عن ما يعتقد الموظفون أنه معقول أو ممكن. إذا لم تكن هناك تواصل واضح وتوقعات محددة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء فهم وصراعات تؤثر على كفاءة الفريق ككل.

5. الصراع الثقافي والتنظيمي:

- في بعض الثقافات أو البيئات التنظيمية، قد ينظر إلى ساعات العمل المرنة بعين الشك أو الرفض. قد يشعر بعض الموظفين أو المدراء أن العمل بمرونة يقلل من الالتزام أو الجدية. هذا التفاوت في القيم والمعتقدات قد يؤدي إلى صراعات داخل الفريق، مما يؤثر على الكفاءة العامة.

6. الصراع على الموارد المشتركة:

- ساعات العمل المرنة قد تسبب صراعات على استخدام الموارد المشتركة، مثل المعدات، المكاتب، أو قاعات الاجتماعات. إذا كان الموظفون يختارون أوقات عمل مختلفة، فقد يكون هناك تنافس على الموارد في الأوقات التي يفضلها الجميع، مما يؤدي إلى إحباط وانخفاض في الكفاءة.

7. الصراع الناتج عن تفاوت المسؤوليات:

- في بعض الأحيان، قد يؤدي تطبيق ساعات العمل المرنة إلى صراعات بين الموظفين الذين يشعرون بأن عبء العمل يتوزع بشكل غير متساوٍ. الموظفون الذين يختارون ساعات عمل تقليدية قد يشعرون بأنهم يتحملون مسؤوليات إضافية عن زملائهم الذين يعملون بمرونة أكبر.

8. الصراع بشأن الانعزال والتواصل:

- العمل بمرونة قد يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بالعزلة عن الفريق أو المنظمة. هذا الانعزال قد يسبب صراعات تتعلق بالتواصل وسوء الفهم، مما يؤثر على التعاون وكفاءة العمل.

من المهم أن يتم التعامل مع هذه الصراعات بحساسية واحترافية، من خلال وضع سياسات واضحة، وتعزيز التواصل الفعال، وتوفير التدريب والدعم المناسبين لضمان أن ساعات العمل المرنة تحقق الفوائد المرجوة دون التسبب في صراعات تؤثر على الكفاءة.

العلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين، تظهر عدة فجوات قد تؤثر على تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق هذه السياسات. هذه الفجوات تشمل:

1. فجوة التوقعات:

- هناك فجوة بين ما يتوقعه الموظفون وما تتوقعه الإدارة من ساعات العمل المرنة. الموظفون قد يتوقعون مرونة كاملة في تحديد ساعات عملهم، بينما قد تتوقع الإدارة تحقيق نفس مستوى الإنتاجية والتوافر كما هو في ساعات العمل التقليدية. هذه الفجوة يمكن أن تؤدي إلى إحباط أو عدم رضا لدى الموظفين أو شعور الإدارة بعدم تحقيق الأهداف.

2. فجوة التواصل:

- مع تطبيق ساعات العمل المرنة، قد تظهر فجوة في التواصل بين الموظفين الذين يعملون في أوقات مختلفة أو من مواقع مختلفة. هذه الفجوة يمكن أن تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات، سوء فهم، أو تراجع في جودة العمل التعاوني، مما يؤثر على كفاءة الفريق.

3. فجوة التكنولوجيا:

- تتطلب ساعات العمل المرنة بنية تحتية تكنولوجية قوية لدعم العمل عن بعد والتواصل الفعال. إذا لم تكن التكنولوجيا المتاحة تلبي احتياجات الموظفين، فقد تنشأ فجوة تكنولوجية تؤثر على قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية.
4. فجوة القياس والتقييم:

- في بيئة عمل مرنة، قد يكون من الصعب قياس وتقييم كفاءة الموظفين بشكل دقيق. الفجوة هنا تكمن في القدرة على تحديد معايير تقييم عادلة تعكس الأداء الفعلي للموظفين الذين يعملون بمرونة. هذا يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الإنصاف في التقييمات أو المكافآت.
5. فجوة المهارات:

- بعض الموظفين قد لا يكونون مجهزين بالمهارات اللازمة لإدارة وقتهم بكفاءة في بيئة عمل مرنة. هذه الفجوة في المهارات يمكن أن تؤدي إلى تراجع في كفاءة الأداء، حيث قد يواجهون صعوبة في تنظيم وقتهم أو العمل بكفاءة دون إشراف مباشر.
6. فجوة التزامن:

- ساعات العمل المرنة قد تخلق فجوة في التزامن بين فرق العمل. إذا كان الموظفون يعملون في أوقات مختلفة، فقد يكون من الصعب تنظيم اجتماعات أو التعاون في المشاريع التي تتطلب مشاركة جميع الأعضاء في الوقت نفسه. هذه الفجوة قد تؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام وتباطؤ في سير العمل.
7. فجوة ثقافة العمل:

- في بعض المنظمات، قد لا تتوافق ثقافة العمل مع مفهوم ساعات العمل المرنة. قد يشعر بعض الموظفين أو المدراء بأن المرونة تقلل من الانضباط أو الالتزام. هذه الفجوة الثقافية يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير أو فشل في تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق ساعات العمل المرنة.
8. فجوة الالتزام بالنتائج:

- يمكن أن تظهر فجوة بين تركيز الموظفين على العمل لساعات محددة بدلاً من تحقيق نتائج ملموسة. في بيئة عمل مرنة، قد يجد بعض الموظفين صعوبة في التحول من عقلية التركيز على ساعات العمل إلى التركيز على النتائج والإنجازات، مما يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة.

التعامل مع هذه الفجوات يتطلب وضع استراتيجيات مدروسة، مثل تعزيز التواصل، تقديم التدريب المناسب، تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم المرونة وتعزز الالتزام بالأداء العالي.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث حول أثر ساعات العمل المرنة على كفاءة الموظفين، تظهر نتائج الدراسات السابقة بوضوح أن تطبيق نظام ساعات العمل المرنة يمكن أن يعزز كفاءة الموظفين من خلال تحسين رضاهم الوظيفي، وزيادة التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتحفيز الإبداع والإنتاجية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات وصراعات محتملة تتعلق بإدارة الأداء، التواصل، وتقييم الإنتاجية، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات متقدمة لإدارة هذا النوع من العمل بشكل فعال.

الآثار المستقبلية لهذا البحث تشير إلى أن الشركات التي تتبنى نظام ساعات العمل المرنة ستحتاج إلى التكيف مع بيئات العمل المتغيرة والاستثمار في التكنولوجيا والتدريب لتعزيز الفوائد المحتملة. كما أن هذا التحول قد يفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية تهدف إلى فهم تأثير ساعات العمل المرنة على الجوانب الأخرى من الأداء الوظيفي، مثل الابتكار، التعاون بين الفرق، والصحة النفسية للموظفين.

فيما يخص مساهماتي في هذا البحث، فقد تمثلت في تحليل شامل للعلاقة بين ساعات العمل المرنة وكفاءة الموظفين، مع التركيز على تحديد الفجوات المحتملة والصراعات التي قد تنشأ من تطبيق هذا النظام. كما ساهمت في تقديم توصيات عملية للشركات حول كيفية تطبيق ساعات العمل المرنة بفعالية وتحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة. هذه المساهمات تقدم إضافة قيمة للأدبيات الحالية حول إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل الحديثة، وتضع أسساً للتوجهات المستقبلية في هذا المجال.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. [أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين \(ekb.eg\)](http://ekb.eg)
2. [أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين](#) (قرني، 2022)
3. بصير، ح. (2016). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال-دراسة حالة القطاع بولاية جيجل (رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة).
4. www.waselstudio.com.

المراجع الأجنبية:

1. (Lebsir, H. (2016). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال-دراسة حالة القطاع بولاية جيجل (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).
2. (Thèse_162_2016.pdf (univ-biskra.dz

الملاحق

المحور الأول: البيانات الفردية

*** البيانات الديموغرافية:**

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دراسات متخصصة ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-9 سنوات ☐ 10-14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 5- الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 8- المؤسسة المستخدمة: اتصالات الجزائر ☐ موبيليس ☐ جازي ☐ أوريدو ☐
- 9- الأجر: ☐ أقل من 25000 دج ☐ من 25000 إلى أقل من 50000 دج ☐ 50000 دج فأكثر

*** طبيعة العمل المراد مداومته:**

إذا أتاحت لك الفرصة لاختيار نظام عمل يناسبك أحسن من الحالي، ماذا تختار (يمكن وضع أكثر من خيار):

الخيار ضع (X)	مفهوم كل بديل	بدائل العمل المرن
	اختيار أوقات بدأ ونهاية العمل، مع الالتزام بنفس عدد الساعات اليومية؛ مثلا: البدء من الساعة 07:00 صباحا بدلا من 08:00 والانتهاء على الساعة 15:30 بدلا من 16:30 مساء، أو من 09:00 إلى 17:30. حسب مايناسبك.	ساعات عمل مرنة
	تقاسم مهام الوظيفة مع زميل آخر، وبذلك تقاسم وقت العمل اليومي.	مشاركة الوظيفة
	تقاسم وقت العمل وكذلك الأجر الشهري.	
	العمل لساعات إضافية في اليوم، وبالتالي توفير يوم آخر كإجازة؛ مثلا: العمل 10 ساعات يوميا لمدة 04 أيام والحصول على يوم خامس كإجازة إضافة إلى عطلة الأسبوع.	أسبوع عمل مضغوط
	العمل بوقت جزئي - العمل بالساعات مثلا-.	العمل بنظام جزئي
	العمل خارج إطار المؤسسة؛ مثلا: العمل من البيت باستخدام شبكة الانترنت.	العمل عن بعد
	ولا واحدة مما سبق (أفضل ما أنا عليه).	

المحور الثاني : مكونات نظام العمل المرن

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ساعات عملي اليومية تساعدني على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.					
02	تساعد بدائل العمل المرن(المقترحة سابقا) في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية والعائلية.					
03	إذا أتيحت لي الفرصة، أعيد جدولة وقت عملي بطريقة مختلفة.					
04	إمكانية اختيار العاملين لساعات بدأ ونهاية العمل تساعد في تقليص عدد الغيابات والتأخرات.					
05	إمكانية تقاسم مهام الوظيفة مع زميل آخر يجعلني أكثر انضباطا في عملي.					
06	إمكانية العمل بوقت جزئي تناسبني مقارنة بوقت العمل الحالي.					
07	إمكانية العمل لساعات إضافية في اليوم وتوفير يوم آخر كإجازة يناسبني.					
08	إمكانية العمل خارج المؤسسة يقلل مشاكل التنقل إلى العمل.					
09	أرى أن هناك أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالمؤسسة التي أعمل بها.					
10	هناك سياسات وقوانين تتيح خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.					
11	قوانين المؤسسة المتعلقة بعدد ساعات العمل وتوزيعها اليومي والأسبوعي صارمة وغير قابلة للتعديل.					
12	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرن السابقة الذكر، سيساعد ذلك في الاحتفاظ بالعاملين.					
13	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرن فهذا يشجع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.					
14	عدم مساهمة العامل في جدولة عمله تسبب له الانزعاج والإحباط.					
15	يشعر العاملون بعدم عدالة توزيع وقت عملهم الحالي					
16	يرى العاملون أن هناك ضغوطا كثيرة في العمل.					
17	يؤثر عدم فهم وتقبل العاملين لبدايل العمل المرن على الإقبال عليه وتطبيقه.					

					يتوقع العاملون الملتحقون بأحد برامج العمل المرن راحة أكبر في أداء العمل.	18
					يتوقع العاملون الملتحقون بأحد بدائل العمل المرن تأخرا في الترقية.	19
					يرى العاملون أن الالتحاق بنظام العمل المرن سيخفض من أجورهم.	20
					يتيح المدراء للعاملين جدولة عملهم.	21
					يميل المدراء لمنح أذونات الخروج بسهولة.	22
					المديرات أكثر تفهما من المديرين لتحسين جداول العمل.	23
					يتوقع المدراء من دعم نظام العمل المرن سيطرة أقل على برامج العمل والعمال.	24
					يتوقع المدراء من العاملين الحاصلين على برنامج عمل مرن إلتراما أكثر في عملهم وأقل غيابا وتأخرا.	25
					يتوقع المديرون صعوبة في رقابة الأفراد الملتحقين بنظام العمل المرن.	26
					في وظيفتي الحالية، أرى أنه من الممكن اعتماد أحد بدائل العمل المرن دون التأثير على مجريات العمل.	27
					في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع العملاء (الزبائن) يصعب اعتماد برامج العمل المرن.	28
					في حالة الأعمال التي تحتاج تواصلًا مع الزملاء (فريق العمل) تقل إمكانية اعتماد نظام عمل مرن.	29
					كون العمل يحتاج شخصا واحدا لانجازه، يكون من السهل اعتماد لأحد بدائل العمل المرن.	30
					تعتبر أعمال الإدارة العليا الأقل حفا في إمكانية تطبيق نظام عمل مرن.	31

المحور الثالث : قياس مستوى الرضا الوظيفي

حدد درجة رضاك على العناصر التالية:

الرقم	العبارة	راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة
32	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل،...).					
33	الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل.					
34	زملاؤك في العمل.					
35	التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عملك بشكل جيد.					
36	رئيسك المباشر في العمل					
37	حجم المسؤولية المعطاة لك.					
38	نسبة الأجر المدفوع لك.					
39	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل.					
40	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان العمل.					
41	فرصتك للترقي في الوظيفة.					
42	الطريقة التي تدار بها المؤسسة.					
43	الاهتمام بالاقتراحات التي تعطيها.					
44	ساعات عملك.					
45	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها.					
46	درجة الأمن الوظيفي.					