

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

ردينة الهادي حسن القرصي

.....

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

10-2025

الشكر والتقدير

تقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، ولكل من قدّم دعمًا أو ملاحظة أو مشاركة أسهمت في اكتماله. كما أقدر تعاون المشاركين في الاستبيان الذين أتاحوا لي الفرصة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما ساعد في تحقيق أهداف هذا البحث

الإهداء

إلى عائلتي التي كانت السند الدائم في كل المراحل،
شكرًا على دعمكم وتشجيعكم الذي جعلني أواصل حتى النهاية
وإلى أصدقائي الذين كانوا مصدر طاقة وضحك وراحة،
شكرًا لوجودكم

مستخلص الدراسة

الهدف:

قياس أثر تطبيق الأساليب الإدارية وترتيبات العمل المرن بما في ذلك مرونة المكان والزمان ودور التكنولوجيا على كفاءة وإنتاجية الموظفين

المنهجية:

استخدمت الدراسة على المنهج تقنيّة الاستبيان والتحليل الأحصائي لجمع واستنتاج النتائج

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

العمل المرن – الأساليب الإدارية – الإنتاجية – التكنولوجيا

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
17	1.9. مخطط المشروع.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغير المستقل..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
19	2.3. المتغير التابع.....
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
30	2.5. الخاتمة.....
39	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
40	3.1. المقدمة.....
40	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
41	3.3. تصميم البحث.....

3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	41
3.5	طريقة جمع البيانات	42
3.6	أنواع البيانات	42
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	42
3.8	الخاتمة	43
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	44
4.1	المقدمة	45
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	45
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	47
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
4.6	الخاتمة	52
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	54
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5.2	توصيات الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
5.3	الخاتمة	56
	قائمة المراجع	31
	الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)	1
12	ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)	2
23	إحصائيات (Joshna Dsouza)	3

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

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

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

وفي الوقت الذي يوفر فيه العمل المرن فرصا لتحسين بيئة العمل من حيث المرونة والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلا إنه لا يخلو من التحديات الإدارية التي تتطلب فهما دقيقا وتحليل عميق وتشمل هذه التحديات إدارة وقت وتحديد الأولويات ووضع حدود واضحة بين العمل والحياة الشخصية.

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية ملائمة لطبيعة العمل المرن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا النوع من التنظيم الإداري حيث تساهم الأساليب الإدارية الملائمة في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستويات الإنجاز وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة

كما تساعد الأساليب الإدارية الملائمة في تقليل التشتت المصاحب لبيئات العمل غير التقليدية من خلال وضع آليات واضحة للمتابعة والتقييم وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحفيز الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات التي تعتمد على نماذج العمل المرنة مثل العمل عن بعد أو الدوام المرن ويسعى إلى تحليل مدى فعالية هذه الأساليب في مواجهة التحديات الإدارية، وتكمن أهمية البحث سعيه لسد فجوة المعرفة الأدبية العربية حيث لاتزال الدراسات المتعلقة بفعالية الأساليب الإدارية محدودة رغم تزايد الاعتماد على هذا النمط من العمل في المؤسسات العربية خلال السنوات الأخيرة.

حيث بدء تطبيق نظام العمل المرن في المملكة العربية السعودية عام 2020 خلال جائحة كورونا برغم من وزارة العدل بات قبل ذلك، وتم إعداد إطار تنظيمي للعمل بعلاقة تعاقدية قصيرة الأجل مبنية على ساعات ضمن جدول سلس ومرن متفق عليه يراعي ظروف الطرفين.

وقد تم اعتماد منصة مرن بوابة رقمية خاصة لتسجيل العقود إلكترونياً لمضان حقوق الطرفين.

1.2 مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

1.3 أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4 أسئلة الدراسة

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

← السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر أساليب الإدارة على إنتاجية الموظفين؟

← السؤال الفرعي 2: ما تأثير المكان والزمان على إنتاجية الموظفين؟

← السؤال الفرعي 3: ما دور التكنولوجيا على إنتاجية الموظفين؟

1.5 أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: قياس أثر تطبيق ترتيبات العمل المرن والأساليب الإدارية ومرونة المكان والزمان ودور التكنولوجيا على إنتاجية الموظفين في المؤسسات.

← الهدف الفرعي 1: تحليل دور الأساليب الإدارية في دعم ترتيبات العمل المرن وزيادة كفاءة الموظفين.

← الهدف الفرعي 2: استكشاف دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية العمل المرن ودعم الإنتاجية.

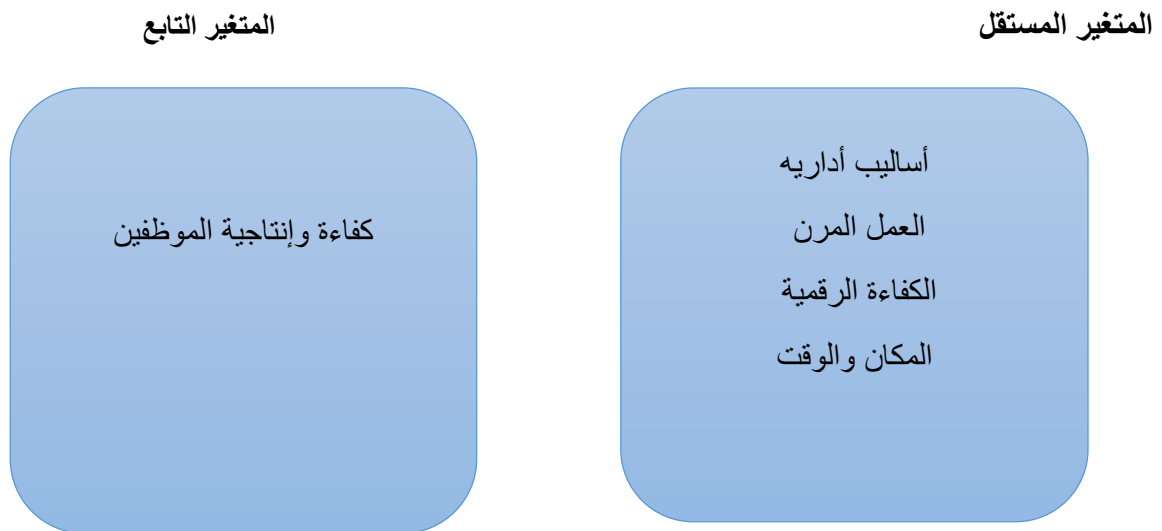
← الهدف الفرعي 3: قياس مدى تأثير المرونة المكان والوقت على أداء الموظفين وجودة أنجازهم.

1.6 فرضيات الدراسة

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

- ← الفرضية الفرعية 1: تؤثر مرونة المكان والوقت بشكل إيجابية على إنتاجية الموظفين.
- ← الفرضية الفرعية 2: تساهم التكنولوجيا الداعمة للعمل المرن في رفع كفاءة الموظفين.
- ← الفرضية الفرعية 3: يساهم وضوح الأهداف والتواصل الإداري الفعال في تعزيز إنتاجية الموظفين.

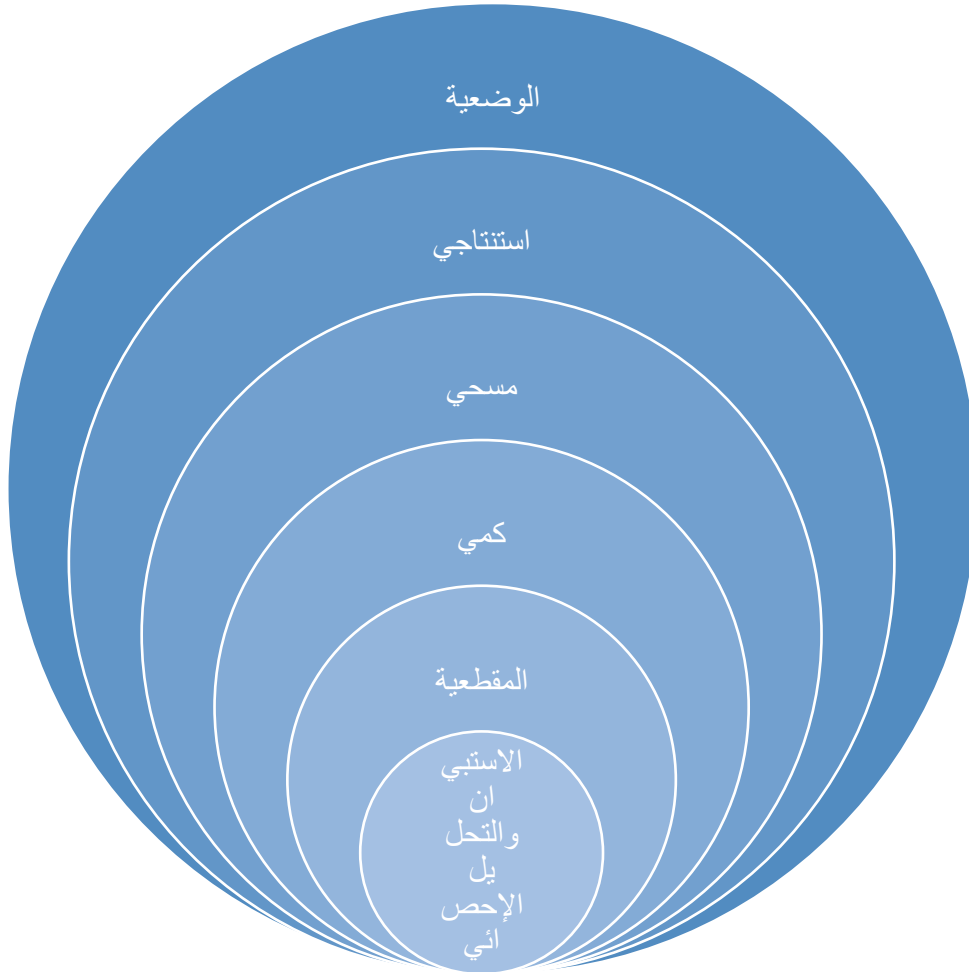
1.7 نموذج الدراسة



النموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

1.8 منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية
منهج البحث: استنتاجي
استراتيجية البحث: مسحي
اختيار البحث: كمي
الأفق الزمنية: مقطعي
تقنية والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)

1.9 الدراسة الميدانية

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

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

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

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

(Larson (2020), Choudhury, Foroughi)

1.10 مخطط المشروع

الفصل الأول :المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : تحلي المحتوى النظري

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في عام 2020، شهد سوق العمل تحولاً تاريخياً نتيجة جائحة كوفيد-19 وبفضل هذا التحول، لم يعد العمل عن بُعد فرصة محدودة تقدّمها فقط الشركات الحديثة والصديقة لجيل الألفية، بل أصبح وسيلة ضرورية للناس حول العالم في معظم الصناعات والمناصب للعمل بأمان. (Katherine wolf -how is remote work changing the workforce)

أصبح العمل المرن اتجاهًا بارزًا في عالم الأعمال الحديث، حيث يتيح للموظفين قدرًا أكبر من التحكم في كيفية ومكان وزمان إنجاز مهامهم، مع الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف المؤسسية.

(ILO)

لم يعد هذا النمط مقتصرًا على الوظائف المكتبية التقليدية، بل امتد ليشمل قطاعات متنوعة مثل التعليم والاستشارات، وذلك بفضل التقدم التكنولوجي الذي سهّل المتابعة والدعم عن بعد.

(ILO ،Business Times Uganda).

أن تبني العمل المرن يمثل استراتيجية فعالة لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، مما يعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية.

(ILO ،Robert Half)

2.2. مفهوم العمل المرن:

في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم العمل تحولاً جذرياً؛ فبات العمل لا يُقيد بجدول زمني من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً، بل أصبح للموظف حرية أكبر في اختيار وقت ومكان وأسلوب العمل. تجاوزت الأولوية المالية إلى ثقافة العمل التي تتبنى المرونة، إذ باتت الوظائف التي توفر هذه الحرية تحظى بجاذبية أعلى لدى الموظفين،

وساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني المفاهيم المرنة، ما قلل مقاومة الأفراد لهذا النمط من الترتيبات الوظيفية

وتتعدد أشكال ترتيبات العمل المرنة المتوقعة أن تنتشر في 2024، والتي تشمل:

العمل عن بعد: يتيح للموظف العمل من أي مكان يناسبه مدعوماً بأدوات التواصل الرقمي مثل الزووم وسلاك مما يعزز الإنتاجية ورضا الموظفين ويتيح للمؤسسات الاستفادة من قاعدة مواهب جغرافية أوسع وتقليل التكاليف التشغيلية.

العمل الهجين: يمزج بين العمل عن بُعد والحضور الميداني، حيث ينتقل الموظف بين المكتب وبيئة العمل من مكان آخر وفق تنظيم مرنة يدعمه اعتماد الحكومات والمؤسسات.

أسبوع العمل أو أسبوع العمل المضغوط أو المختصر: يمتد العمل إلى أربعة أيام في الأسبوع، أو تقليل إجمالي عدد الساعات خلال أيام العمل التقليدية؛ وقد أثبت أنه يخفف الاحتراق الوظيفي ويرفع مستويات الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين.

الدوام المرنة: يسمح للموظف ببدء وإنهاء يومه ضمن فترة زمنية مرنة محددة مسبقاً مع وجود وقت جوهري للعمل، ما يساعد على تلبية الالتزامات الشخصية وتحسين التركيز والإنتاجية.

مشاركة الوظيفة: يتشارك شخصان أو أكثر في مسؤوليات وظيفة واحدة بدوام كامل، مما يدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية، ويتيح تنوع المهارات داخل المؤسسة.

العمل الجزئي: يوفر عدد أقل من الساعات المعتادة لكنه يساعد في الحفاظ على الموظفين الموهوبين الذين يواجهون التزامات خارج العمل، ويعزز التوازن الوظيفي ويقلل الضغط الوظيفي.

التقاعد المرحلي: يسمح للموظفين كبار السن تقليل ساعات العمل تدريجياً قبل التقاعد، وهو يساهم في سهولة انتقال المعرفة ويضمن استقرار الأعمال خلال مرحلة الخروج من العمل.

نظام العمل القائم على النتائج فقط:

يعتمد على تقييم الموظف من خلال إنجازاته وليس الوقت أو الحضور في المكتب، مما يمنح حرية كبيرة في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المعتمدة عليه.

(Ketan Trehan 2024)

العمل المرنة هو المستقبل (والمستقبل قد بدأ)

كان الجدل حول مكان العمل في السنوات الأخيرة مضملاً إلى حد كبير، حيث روجت وسائل الإعلام لفكرة خاطئة بأن العمل يجب أن يكون إما عن بُعد بالكامل أو في المكتب بالكامل. بينما الواقع والتجارب الحديثة أثبتت أن النموذج الأفضل هو العمل الهجين، الذي يجمع بين العمل من المنزل والعمل من المكتب.

الفكرة الأهم للمستقبل هي إيجاد توازن بين "أين" و"متى" و"كيف" يتم العمل، بحيث يمتلك الموظفون المزيد من الاختيار والسيطرة على جداولهم وأساليب عملهم. وأظهرت بيانات حديثة وجود علاقة إيجابية بين المرونة في العمل والعديد من الفوائد.

تشير دراسة حديثة لشركة أتلانسيا إلى أن 55% من العاملين في الوظائف المعرفية لديهم حرية الاختيار بين العمل من المنزل أو المكتب في أي يوم، و51% يمكنهم العيش في مكان مختلف عن مقر عملهم. كما أن 43% من هؤلاء العاملين يتبعون نموذج العمل الهجين، وهي نسبة ارتفعت من 27% في عام 2021. بالمقابل، انخفضت نسبة العاملين عن بُعد بالكامل من 34% إلى 22%، والعاملين في المكتب فقط من 39% إلى 35%.

الطلب على العمل المرن وفقاً لدراسة LiveCareer

تقدم الشركات المزيد من المرونة لأنها مطلوبة بشدة وفقاً للدراسة 76% من جيل الألفية و60% من جيل زد و64% من جيل أكس يتوقعون الحصول على خيارات عمل مرنة، وعند سؤالهم عن أهم المزايا أعتبر 38% من جيل الألفية و33% من جيل أكس و32% من جيل زد أن المزايا المرنة هي الأهم.

هناك دراسة أخرى أجرتها BCW

على 13,488 شخصاً في 15 دولة أظهرت أن الأولويات تغيرت قليلاً، حيث أصبحت أمن الوظيفة، والاستقرار الوظيفي، وثقافة بيئة العمل من بين الاهتمامات الأولى، رغم أن الرغبة في العمل الهجين أو عن بُعد لا تزال على قائمة الأولويات، خاصة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالفعل بدرجة معينة من المرونة في عملهم.

فوائد المرونة في العمل:

تتمثل فوائد المرونة في العمل في العديد من الجوانب المختلفة، ومن أهمها:

زيادة الإنتاجية: حيث تسمح المرونة بتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

تحسين جودة الحياة: حيث تساعد المرونة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتحسين جودة الحياة للموظفين.

زيادة الرضا عن العمل: حيث يتمتع الموظفون بالمرونة بمزيد من الحرية والمرونة في العمل، مما يزيد من رضاهم عن العمل ويعزز الولاء للشركة.

تطوير مهارات الموظفين: حيث تساعد المرونة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم المهني، وتزويد من فرص الترقية والتطور المهني.

التكيف مع التغيرات: حيث تعتبر المرونة أحد الأدوات الهامة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل وفي سوق العمل.

الحد من الإجهاد: حيث تساعد المرونة في تقليل الإجهاد الذي يواجه الموظفون في بيئة العمل.

تحسين صورة الشركة: حيث تساهم المرونة في تحسين صورة الشركة وجعلها أكثر جاذبية للموظفين والعملاء.

(MinrHR)

الرسالة الأساسية: العمل المرن يحقق فوائد حقيقية للأفراد والمؤسسات

سبب حاجة بعض الوظائف إلى التواجد المباشر أكثر من غيرها، مثل الوظائف التي تتطلب التجارب العملية في المختبرات، التفاعل مع العملاء، أو التعاون المباشر مع الفرق.

الإبداع: ابذل جهدك لتوسيع نطاق التفكير وكن مبدعاً قدر الإمكان في منح الأشخاص المزيد من المرونة لأكبر قدر من الوقت. على سبيل المثال: قد يحتاج موظف الاستقبال إلى التواجد لاستقبال الضيوف معظم اليوم، لكن يمكنه مشاركة المسؤوليات مع الفريق، مما يتيح له ساعات محدودة للعمل من المنزل عند أداء مهام غير متعلقة بالعمل مع العملاء. كما يجب النظر في المرونة ليس فقط من حيث مكان العمل، بل أيضاً من حيث توقيت أداء المهام أو اختيار المشاريع التي يعملون عليها.

القصدية/النية: مفتاح آخر للنجاح في العمل المرن هو العمل بنية واضحة ومدرسة. يجب التخطيط لمتى يحتاج الأشخاص إلى التواجد في المكتب لحل المشكلات أو لتوليد حلول جديدة وجهاً لوجه، بدلاً من افتراض ضرورة تواجدهم يومياً، امنح الموظفين القدرة على التفكير في الطريقة والمكان الأمثل لأداء مهامهم، وما هي المهام التي يمكن إنجازها عن بُعد مقارنة بالمكتب. شجع الفرق على تبني قواعد جديدة لمشاركة المعلومات حول الجداول الزمنية بحيث يمكن للموظفين التنقل إلى المكتب عندما يكون الآخرون متواجدين أيضاً.

القيادة: قم بتطوير وتنقيف القادة حول كيفية القيادة عن بُعد وكيفية إشراك وإلهام الموظفين في هذا السياق الجديد للعمل. عزز مهارات القادة في التواصل بوضوح، والتواجد بشكل متاح عن بُعد، وتحديد التوقعات، وإدارة النتائج. وعلى الرغم من أن هذه القدرات تبدو من مهارات القيادة المعروفة والمجربة، إلا أن العديد من القادة يحتاجون إلى تطويرها واكتساب الخبرة فيها.

التوازن والحدود: أحياناً يؤدي العمل عن بُعد إلى صعوبة وضع الحدود بين الحياة الشخصية والعمل. عندما ينتقل العمل إلى المنزل، قد يصبح من الصعب إيقافه، أو إذا لم يُطلب من الأشخاص التواجد في المكتب، فقد يدفعون أنفسهم للعمل طوال الوقت، حتى لو كانوا مرضى. يجب تمكين الموظفين من القدرة على التوقف وأخذ قسط من الراحة عند الحاجة.

الحواجز التوجيهية: كثير من الشركات كانت حذرة في وضع إرشادات حول مقدار وقت تواجد الموظفين في المكتب. ومع ذلك، فإن الوضع في هذه الأمور يمكن أن يقلل الضغط على الأشخاص لإعادة جدولة أوقاتهم أسبوعاً بعد أسبوع. قد يكون من المفيد أن يتفق القادة على أيام محددة لتواجد فرقهم في المكتب، مثل الثلاثاء والأربعاء، ليعرف الموظفون ما الذي يمكن الاعتماد عليه. بالطبع يجب أن تستمر الشركات في توفير المرونة، لكن الحواجز التوجيهية تمنح الموظفين وضوحاً حول ما هو متوقع وأين يمكنهم الاختيار.

أماكن عمل رائعة: لقد تغير العمل، لذا يجب أن تتغير أماكن العمل أيضاً. اختبر وجرب مساحات جديدة وأعطِ الموظفين صوتاً في مدى ملاءمتها لاحتياجاتهم الجديدة. قدم تنوعاً كبيراً لأداء جميع أنواع المهام—من التركيز والتعاون إلى التعلم والتواصل الاجتماعي واستعادة النشاط. تأكد من أن الموظفين لديهم الإذن الثقافي للعمل في جميع أنحاء المكان، وليس فقط عند مكاتبهم. وأنشئ “أحياء” يمكن للموظفين فيها العثور على زملائهم والحصول على مساحة خاصة بهم.

إحداث تأثير: على الرغم من كل صعوبات الجائحة، فإن إحدى النقاط الإيجابية هي كمية ما تعلمه الناس والشركات حول طبيعة العمل وكيفية حدوثه. على مستوى العالم، تزايدت المطالب على المرونة في العمل والآثار الإيجابية للعمل المرن مشجعة. المستقبل للعمل بالتأكيد مرن، وهذا المستقبل قد بدأ بالفعل.

(Tracy Brower 2022)

الأساليب الإدارية:

تُعتبر أساليب الإدارة من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح ترتيبات العمل، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين والإنتاجية.

(Northouse, 2016).

الإدارة التوجيهية ودورها في العمل المرن:

يتضمن الأسلوب التوجيهي تقديم تعليمات واضحة وتحديد الأهداف والمسارات (Bickle, 2017). في سياق العمل المرن، يساعد هذا الأسلوب في تقليل غموض الناتج عن غياب الإشراف المباشر. ومع ذلك، الإفراط في التوجيه قد يقلل من شعور الموظفين بالاستقلالية، مما يؤثر سلباً على فعالية العمل المرن. (Masuda et al., 2012).

الإدارة الداعمة والعمل المرن:

تركز الإدارة الداعمة على تقديم الرعاية والمساعدة للموظفين (Fabac et al., 2022). في بيئة العمل المرن، يكون الدعم المستمر من المديرين ضروريًا لضمان قدرة الموظفين على إدارة أوقاتهم بفعالية. تشير الدراسات إلى أن الإدارة الداعمة تزيد من رضا الموظفين وتقلل نوايا ترك العمل (Evans, 1995; Rahman, 2019 & Irvine).

الإدارة الموجهة نحو الإنجاز والعمل:

تركز الإدارة الموجهة نحو الإنجاز على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ من خلال تحديات واضحة (Bickle, 2017). يمكن أن يضمن هذا الأسلوب التزام الموظفين بأهدافهم رغم اختلاف أوقات ومواقع العمل، مما يزيد من الإنتاجية (Van Wart, 2013).

المكان والوقت:

مرونة المكان: القدرة على العمل من مواقع مختلفة، بما في ذلك المنزل، أو مساحات العمل المشتركة، أو حتى من دول مختلفة، تُعد جانبًا مهمًا من جوانب المرونة. سياسات العمل من أي مكان تسمح للموظفين بموازنة التزاماتهم الشخصية مع مسؤولياتهم المهنية بسلاسة.

مرونة الوقت: الساعات المرنة ونماذج العمل غير المتزامن تمكن الموظفين من اختيار ساعات عملهم، مما يعزز توازنهم بين العمل والحياة الشخصية. وفقًا لبيانات من Flexa، المستخلصة من أصحاب العمل في جميع أنحاء أوروبا، هناك توجه متزايد للتركيز على النتائج والإنتاج بدلاً من الالتزام بساعات صارمة.

(Patrick Koch)

التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

ساعات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة

تم تقديم ساعات العمل المرنة كمزايا للموظفين الذين لديهم مسؤوليات أسرية أو رعاية الآخرين، لمساعدتهم على الوفاء بمسؤوليات العمل والحياة وتحقيق التوازن بينهما. أظهرت دراسة حديثة أن الموظفين يعتقدون أن ممارسات العمل المرن تحسن الروح المعنوية في مكان العمل، مما قد يؤثر إيجابيًا على التوازن بين العمل والحياة. كما يعتقد الموظفون أن صاحب العمل قادر على مساعدتهم في موازنة أدوارهم الوظيفية

والشخصية. على سبيل المثال، تعتبر ساعات العمل المرنة واحدة من أفضل الأنشطة التي تعزز رفاهية الموظف، إذ تساعده على التعامل مع مسؤولياته خارج العمل.

(D. Hofacker and S. Konig,)

توازن الحياة العملية والشخصية دعم رفاهية الموظفين أمر ضروري. توفير الفرص لحياة متوازنة يساعد في تقليل الإرهاق وزيادة الرضا الوظيفي العام.

(Patrick Koch)

كفاءة الرقمية:

إن تطور تكنولوجيا المعلومات لم يؤدِّ فقط إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء البيروقراطي، بل شجع أيضاً على انطلاق قطار التحول الرقمي الذي يُعدّ الأساس في تحقيق نظام رقمي في الأنشطة الحكومية. ولا يمكن الاستمرار في جعل جائحة كوفيد-19 ذريعة عند حدوث تراجع في إنتاجية الموظفين. فالمؤسسات يجب ألا تضعف بسبب التغيرات الاجتماعية والبيئية، بل عليها أن تمتلك مرونة قوية لمواجهة مختلف التحولات. إن الوضع الزمني خلال فترة الجائحة، والذي استمر ليُطبَّق كشكل جديد من "الطبيعية الجديدة"، قد نجح في ترسيخ مفاهيم الإنتاجية وتسليع الذات كأدوات لقياس قيمة الفرد وأهليته.

دور التكنولوجيا في تمكين العمل المرن الفعال

في عالمنا الرقمي اليوم، التكنولوجيا عنصر أساسي في نجاح العمل عن بُعد. لقد شهدنا تغييرات كبيرة في كيفية العمل، مع زيادة الاعتماد على العمل من المنزل.

الأدوات الأساسية للتعاون عن بُعد

أصبحت الأدوات الرقمية والمكاتب الافتراضية ضرورية للعمل المرن، فهي تساعد الفرق على التعاون في الوقت الفعلي والحفاظ على بيئة عمل آمنة. على سبيل المثال، منصة HP Anyware تجعل التعاون بين الفرق الموزعة أسهل.

اعتبارات الأمن السيبراني للفرق الموزعة

العمل عن بُعد يعني الحاجة إلى حماية البيانات بشكل أكبر. على الشركات أن تستخدم أنظمة أمان قوية لحماية المعلومات المهمة. مثلاً، نظام HP Wolf للأمن الطرفي يحافظ على البيانات آمنة للفرق التي تعمل من أي مكان.

التقنيات الناشئة التي تشكل مستقبل العمل المرن

تظهر تقنيات جديدة لدعم العمل المرن، منها:

- تقليل الضوضاء بالذكاء الاصطناعي لجعل مكالمات الفيديو أوضح.
- معدات مريحة لبيئة عمل صحية عن بُعد.
- كاميرات متطورة تسمح بحرية حركة أكبر أثناء الاجتماعات الافتراضية.

هذه التقنيات تساعد الناس على العمل بكفاءة من المنزل، مما يؤدي إلى توازن أفضل بين العمل والحياة وزيادة اندماج الموظفين.

تأثير التكنولوجيا	النسبة المئوية
تحسين التوازن والحياة	78%
زيادة اندماج الموظفين	75%
تعزيز الابتكار	63%

(Joshna Dsouza)

2.3. إنتاجية الموظفين:

تعريف إنتاجية الموظف: إنتاجية الموظف، أو إنتاجية القوى العاملة، هي مقياس كمي لمخرجات الموظف أو كفاءته في إنجاز المهام أو المسؤوليات الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة. يمكن قياس ذلك من حيث كمية العمل وجودته أو مدى الالتزام بالوقت المحدد.

تعني الإنتاجية الإنجاز المستمر للمهام الأساسية مع تحقيق التوازن بين جميع عناصر الإنتاج للوصول إلى أعلى مخرجات بأقل جهد ممكن. وهي تنطوي على تبني عقلية تركز على التقدم والتحسين المستمر للعمليات القائمة. وبعبارة أخرى، هي موقف ذهني يتطلب جهداً مقصوداً لتحقيق الأهداف.

يعتمد نجاح أي منظمة على قوة عملها. فحتى مع توافر الفرص الاستثمارية والتخطيط الاستراتيجي، يظل التنفيذ والابتكار مرهونين بالموظفين. لهذا السبب تسعى الشركات إلى تعزيز إنتاجية العاملين وتمكينهم من الأداء بأفضل صورة ممكنة.

(Mary C. Long)

2.4. العلاقة بين العمل المرن وإنتاجية الموظفين

كيف يزيد العمل المرن من الإنتاجية هناك عدة أسباب:

الحرية في تعديل جداول العمل:

مع الجداول المرنة، يمكن للموظفين تحسين إنتاجيتهم من خلال اختيار جدول عمل يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية. على سبيل المثال، يمكن للموظفين الذين لديهم أطفال تلبية التزاماتهم الشخصية من خلال العمل عندما يكون أطفالهم نائمين أو في المدرسة. كما أن بعض الموظفين قد يكونون أكثر إنتاجية في أوقات مختلفة، مثل "اليوم الليلي" أو "حمام الصباح"، الذين لا تتوافق إيقاعاتهم الحيوية بالضرورة مع ساعات العمل التقليدية.

تقليل الوقت المستغرق في التنقل:

قدّر مكتب الإحصاء الأمريكي أن متوسط وقت التنقل للموظف يبلغ 37.6 دقيقة يوميًا. ومن ناحية أخرى، يوفر العاملون عن بُعد في المتوسط 72 دقيقة يوميًا بتجنب التنقل إلى العمل، وفقًا للمكتب الوطني للبحوث الاقتصادية. علاوة على ذلك، غالبًا ما يقوم هؤلاء الموظفون بإعادة 40٪ من هذا الوقت الإضافي لصالح أصحاب العمل من خلال العمل لفترات أطول. وجود وقت أكثر للعمل يعني أن الموظفين أكثر إنتاجية.

تقليل المشتتات:

تقلل المشتتات في مكان العمل من الإنتاجية في المكاتب الحديثة، بدءًا من مقاطعات الزملاء إلى الضوضاء المحيطة وأكثر من ذلك. ويشير الموظفون الذين لديهم خيار العمل عن بُعد غالبًا إلى تقليل المشتتات كأحد أسباب اختيارهم البقاء في المنزل.

أظهر استبيان Buffer :

أن 70٪ من الموظفين عن بُعد قالوا إنهم يستطيعون إنجاز عمل أكثر تركيزًا من المنزل، بينما وجد 50٪ منهم أنه من الأسهل بكثير تجنب المشتتات. يقلل تقليل المشتتات من التشتيت الذهني ويسمح للموظفين بالتركيز على مهامهم وإنجاز عمل أعلى جودة وإنتاجية أكبر.

الإرهاق الوظيفي

يعد الإرهاق الوظيفي تهديدًا متزايدًا للإنتاجية في بيئة العمل الحالية. فعندما يشعر الموظفون بالضغط المستمر بسبب ضغوط العمل مثل المواعيد النهائية المستحيلة والمهام المتكررة بلا نهاية، يكون لذلك تأثيرات خطيرة على صحتهم النفسية مما يعيق الإنتاجية للفريق بأكمله.

وفقا لاستطلاع Future Forum Pulse

أفاد 53٪ من الموظفين الذين شعروا بعدم وجود جداول مرنة في عملهم بأنهم يعانون من الإرهاق الوظيفي. تتيح الجداول المرنة للموظفين تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يقلل من احتمالية تعرضهم للإرهاق. بالإضافة إلى ذلك، يكون الموظفون الذين لديهم جداول مرنة أقل عرضة للغياب المرضي، مما يقلل التغيب ويحسن الإنتاجية لفريقهم.

زيادة رضا الموظف عن العمل:

أظهرت الدراسات المتعددة أن الموظفين يرغبون في المرونة في الجداول، وعندما يحصلون عليها، يكون رضاهم الوظيفي أعلى بكثير. الموظفون الراضون عن عملهم يكونون أكثر إنتاجية، وأكثر ولاءً لصاحب العمل، وأكثر استعداداً لتقديم حلول مبتكرة، كما أن وجود موظفين سعداء يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويزيد قدرة المنظمة على جذب واحتفاظ المواهب، وكل ذلك يعزز الإنتاجية بشكل عام.

تحسين ثقافة العمل:

أحد أسباب رضا الموظفين الذين لديهم جداول مرنة عن عملهم هو شعورهم بالثقة من قبل أصحاب العمل ووجود ثقافة عمل إيجابية. كما أن لديهم علاقات أفضل مع أعضاء الفريق الآخرين والمديرين والقادة. وتخلق هذه الثقافة المبنية على الثقة حلقة فاضلة من التفاعل الأكبر، والإنتاجية الأعلى، وزيادة الابتكار داخل المنظمة.

المرونة في مكان العمل تعزز إنتاجية الموظف:

تساعد مرونة المكان الموظفين على توفير الوقت، وتغنيهم عن الحاجة إلى ركوب المواصلات لمدة طويلة كل يوم من أجل الوصول إلى العمل، كما أنها تمكنهم من تجنب الضوضاء التي ترافق العمل في المكاتب الجماعية، في حين أن المرونة في ساعات العمل فتمكّن الموظفين من اختيار الساعات التي يحققون فيها أعلى قدرة من الإنتاجية.

على سبيل المثال، تقول إحدى كاتبات المحتوى أنها تخلصت من الشعور بالإرهاق أثناء العمل من خلال تغيير ساعات دوامها لتبدأ من الظهيرة.

ووفقاً لـ Olivia Ng

التسويق في شركة توجل تراك، فإن المرونة في ساعات العمل تساعد على زيادة الإنتاجية إذ تسمح لها باختيار الأوقات التي تشعر فيها بأنها قادرة على العمل والإنتاج.

(أنا أتابع ساعات عملي كل يوم، وذلك حتى يتسنى لي معرفة الساعات التي أكون فيها أكثر إنتاجية. في بعض الأيام أشعر بأنني مرهقة تماماً، وأظن أنني أنجزت كثيراً من العمل، ثم أتفقد ساعتني فأجد أنني عملت لأربع ساعات فقط).

Olivia Ng مصممة واجهات الاستخدام والمسؤولة عن تطوير التسويق في شركة توجل تراك ولكن أوليفيا لا تضيق وقتها بالشعور بالذنب، لأنها تستطيع تعويض ما فاتتها من العمل في أي يوم آخر، وهنا يكمن جمال المرونة في العمل. وتضيف أوليفيا (الجميل في الأمر أنه لا يوجد من يضغط عليّ لأكون منتجة كل يوم)

لا يمكن للمرء العمل وهو مريض، كما لا يمكنه العمل ولديه طفل مريض. إن من مصلحة الشركة أن يدرك الموظف أنه لن يفقد عمله بسبب المرض، فذلك من شأنه أن يُشعر الجميع بالراحة ويساعدهم على زيادة الإنتاجية.

مدير بناء الفريق في توجل تراك.

2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا البحث، يتضح أن العمل المرن لم يعد مجرد اختيار تنظيمي حديث، بل أصبح أحد العناصر المحورية التي تسهم بشكل مباشر برفع كفاءة إنتاجية الموظفين فقد أظهرت الدراسات والممارسات الفعلية أن تطبيق الأساليب الإدارية الفعالة في بيئات العمل المرن يخلق مزيجاً من المرونة والانضباط مما ينعكس على جودة الأداء ومستوى الالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية

ولقد تبين أن النماذج الإدارية عند دمجها مع العمل المرن لتراعي احتياجات الموظفين المختلفة تساعد على تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتساهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية كما تتيح بيئة العمل المرنة فرصاً أكبر للاستفادة من الكفاءات المتنوعة سواء من النساء أو ذوي الاحتياجات الخاصة أو الكفاءات الدولية مما يثري بيئة العمل بالخبرات المتنوعة

ورغم أن بعض الوظائف قد تواجه تحديات في تطبيق المرونة الكاملة خاصة تلك التي تتطلب وجوداً ميدانياً مستمراً مثل المستشفيات، المصانع والمحاكم إلا أن مع التطورات في التقنية الحديثة أظهرت أن حتى هذه القطاعات يمكن أن تستفيد من بعض أشكال العمل المرن.

من هنا يمكن القول إن العلاقة بين العمل المرن وإنتاجية الموظفين علاقة إيجابية، بشرط أن يتم دعمها بأساليب إدارية فعالة وثقافة مؤسسية متفهمة، ونظم متابعة دقيقة، إلى جانب الاستثمار المستمر في التدريب وتطوير الموظفين، إن المؤسسات التي تنجح في تحقيق هذا التكامل ستكون قادرة على مواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والحفاظ على ميزتها التنافسية وضمان استدامة نموها ونجاحها

قائمة المراجع

المراجع عربية:

- من مدونة جسر- أيهم يوسف جزان (ما هو نظام العمل المرن في السعودية)
- موقع منصة مرن

المراجع أجنبية

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in Public Interest.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics.
- Chukwudi, E., Nweke, M., & Okafor, C. (2022). Flexible work arrangements and employee performance in the post-COVID era. Journal of Contemporary Management.
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. International Journal of Management Reviews.

- •OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Publishing.
- Bloom, N. (2024, June 20). Hybrid work is a win-win-win for companies, workers, and even the environment. Stanford
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020).
- Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655–683.
- The joint research Centre: EU science hub – DigComp framework.
- GROWTH INSTITUTE-Gerardo Gonzalez (how employee involvement in decision making helps your business grow).
- Time management for faculty: A framework for intentional productivity and well-being- Amy B. Chan Hilton
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice.
- Bickle, M. (2017). Management Styles and Employee Engagement.
- Fabac, M., et al. (2022). Supportive Leadership and Employee Retention.
- Rahman, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction.
- Irvine, D. J., & Evans, D. (1995). The Impact of Managerial Support on Employee
- Katherine Wolf- How is remote work changing the workforce

- ActivTrak- Does flexible working increase productivity-2025
- Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus" - Neliti / Goodwoodpub
- "How flexible working hours can benefit work-life balance, businesses and productivity" - International Labour Organization.
- "5 benefits of flexible working for your employees" - Robert Half
- ELEVATUS- Flexible work arrangements and workplace Productivity-Suha Alhabes

قائمة الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، ويهدف إلى دراسة أثر الأساليب الإدارية وبيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين. تُركز أسئلتنا على خبراتك وآرائك الشخصية حول بيئة العمل وأسلوب الإدارة والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وكيفية تأثير هذه العوامل على إنتاجيتك.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين حول تطبيق الأساليب الإدارية والعمل المرن، وتأثيرها على إنتاجية وكفاءة الموظفين. المشاركة اختيارية، وجميع الإجابات ستُستخدم لأغراض البحث فقط. نشكركم مقدّمًا على تخصيص وقتك للإجابة على الاستبيان، فمساهمتك مهمة جدًا لإتمام البحث وتحقيق أهدافه.

<https://forms.gle/BBDSt9AP1f3o95gE7>

R

استبيان أثر الأساليب الإدارية والعمل المرن على كفاءة

الأسئلة الردود 61 الإعدادات

الجنس*

أنثى ☐

ذكر ☐

العمر*

20-25 ☐

26-35 ☐

36-45 ☐

46-55 ☐

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
القرني حسام (2022) أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين	3	الوقت والمكان	العمل المرن- العمل عن بعد
	5	إدارة المهام والإنتاجية	

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
Serhii Holovchenko (2024) The impact of flexible work schedules on employee productivity in the modern business environment.	2	توازن بين العمل والحياة	جداول العمل المرن
	1	التكنولوجيا الرقمية	

عدد البيانات	أبعاد المتغير	هدف استخدامها	وصف الأداة ومحتواها	الأداة
عينة من الأفراد العاملين أو القادرين على أداء أعمالهم عن بُعد من مختلف القطاعات في المجتمع	تم نشره إلكترونياً عبر نموذج Google Forms ، وأتيح للجمهور بشكل عام للمشاركة بغرض قياس مدى انتشار تجارب العمل المرن وآثارها	قياس أثر ترتيبات العمل المرن على إنتاجية الأفراد في بيئات العمل المختلفة	استبيان إلكتروني مكون من (11) فقرة، موزعة على متغيري الدراسة الرئيسيين: العمل المرن (حرية اختيار مكان وساعات العمل، المرونة الزمنية، الكفاءة الرقمية، إدارة المهام ووالإنتاجية، لتوازن بين الحياة الشخصية والعملية)	الاستبيان

أسئلة الاستبيان				الرقم
العمل عن بعد – المكان والوقت				
غير موافق	محايد	موافق		
			1 ما مدى تأثير حرية اختيار مكان وساعات العمل على إنتاجية الموظفين والرضا الوظيفي	
			2 المرونة في مكان العمل تجعل الموظف أكثر ارتياحاً أثناء أداء المهام	
			3 المرونة في أوقات العمل يمكن أن يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية الفردية	
العمل عن بعد _ إدارة المهام والإنتاجية				
غير موافق	محايد	موافق		
			4 الإدارة في مؤسستك تستخدم أساليب واضحة وفعالة تسهل أداء المهام اليومية	
			5 الإدارة تدعم الموظفين وتوفر لهم التوجيه والأدوات - اللازمة	
			6 العمل المرن يقلل من ضغط العمل ويزيد الرضا الوظيفي	
			7 تطبيق الأساليب الإدارية الفعالة في بيئة عمل مرنة 1 يعزز القدرة على إنجاز المهام بكفاءة ويجعل الموظف أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة	
			8 تخيل لو كان بإمكانك تصميم بيئة العمل المثالية لك، مع حرية اختيار مكان وساعات العمل واستخدام التكنولوجيا، كيف تعتقد أن هذا سيؤثر على إنتاجيتك ورضاك الوظيفي؟	
توازن بين العمل والحياة				
غير موافق	محايد	موافق		
			9 المرونة في العمل تقلل احتمالية استقالة الموظف لأسباب شخصية أو ظروف مكان العمل	
			10 نظام العمل المرن يساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية	
التكنولوجيا				
غير موافق	محايد	موافق		
			11 توفر التكنولوجيا وسهولة التواصل مع الآخرين حول العالم تساعد على الابتكار وتبادل الأفكار	

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول المنهجية التي تم اتباعها في دراسة أثر ترتيبات العمل المرن على إنتاجية الموظفين. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح تصميم البحث، وطريقة اختيار المجتمع والعينة، وأسلوب جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

العمل المرن:

يقصد به نظام العمل الذي يمنح الموظفين حرية في تحديد مكان وساعات العمل بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية ومتطلبات المهام الوظيفية.

إنتاجية الموظف:

تُعرّف إجرائيًا بأنها مستوى الأداء والكفاءة الذي يحققه الموظف أثناء قيامه بمهامه، والذي يظهر في سرعة إنجاز العمل وجودته، ومدى الالتزام والانضباط، وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن إطار زمني محدد

الأساليب الإدارية:

يقصد بها مجموعة الممارسات الإدارية الحديثة التي يعتمد عليها القادة في توجيه الموظفين وتنظيم المهام وتحفيز الأداء لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وتشمل أساليب مثل القيادة التشاركية، التحفيز، وضوح الأهداف، والتغذية الراجعة المستمرة

الكفاءة الرقمية:

تشير إلى قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية والتطبيقات الحديثة بفاعلية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي.

حرية اختيار المكان والوقت:

يقصد بها تمكين الموظف من تحديد بيئة عمله (في المكتب أو عن بُعد) واختيار الأوقات التي يؤدي فيها مهامه بما يحقق توازناً بين الحياة الشخصية والعملية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات ذات نماذج العمل المرن. تم تصميم أداة البحث المتمثلة في استبيان إلكتروني أُعدّ باستخدام منصة Google Forms، وذلك لتيسير عملية جمع البيانات من عدد أكبر من المشاركين من مختلف القطاعات. تم توزيع الاستبيان عبر وسائل التواصل الاجتماعي لضمان الوصول إلى شريحة متنوعة من الأفراد العاملين في بيئات عمل مرنة أو تقليدية، بهدف الحصول على نتائج أكثر شمولاً وموضوعية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

على الرغم من أن ترتيبات العمل المرن ونظام العمل الهجين مطبقة على نطاق واسع في العديد من الدول الغربية، إلا أنها مفهوم حديث نسبياً في المملكة، ولا تزال المؤسسات في طور استكشاف فوائدها وتحدياتها.

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المرتبطة بالعمل المرن على كفاءة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج.

تم اختيار العينة بشكل عشوائي بسيط من المجتمع المستهدف لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني صُمم باستخدام منصة Google Forms، وجرى توزيعه على عينة من الأفراد العاملين في مؤسسات تتبع أنماط عمل مختلفة، منها العمل المرن والعمل التقليدي. احتوى الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تقيس آراء المشاركين حول الأساليب الإدارية، ودرجة المرونة في بيئات العمل، ومستوى الكفاءة والإنتاجية لديهم. وقد تم ضمان سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

3.6. أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية: وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من المشاركين عبر الاستبيان الإلكتروني، وتمثل المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة.
2. البيانات الثانوية: وهي المعلومات النظرية التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، والكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية، لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالعمل المرن والأساليب الإدارية وكفاءة الموظفين

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستجابات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية).

واشتملت الإجراءات على ما يلي:

- الترميز الإحصائي وتحويل الإجابات إلى قيم رقمية قابلة للتحليل.
- اختبار الصدق والثبات لأداة البحث باستخدام معامل (Cronbach's Alpha).
- التحليل الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات، ودراسة العلاقة بين تطبيق الأساليب الإدارية وكفاءة وإنتاجية الموظفين في بيئات العمل المرن.

3.8. الخاتمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث وخطوات تنفيذه، بدءًا من تصميم الأداة وجمع البيانات، مرورًا بطرق التحليل الإحصائي المستخدمة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. تمثل هذه المنهجية الأساس العلمي للفصل التالي، وهو التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، الذي سيعرض تفسير البيانات ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يعد التحليل الإحصائي أداة جوهرية في البحوث العلمية، حيث يساهم في تحويل البيانات الأولية إلى معلومات قابلة للفهم والتحليل، تساعد على تفسير الظواهر والعلاقات بين المتغيرات.

في هذا الفصل، سيتم التركيز على تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بـ أثر تطبيق الأساليب الإدارية على كفاءة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات ذات نماذج العمل المرن، من خلال استعراض البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير هذه النتائج.

الفصل الحالي يتضمن:

- التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28.
- اختبارات صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات.
- اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار أو الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يتناول هذا القسم وصفاً تفصيلياً لعينة الدراسة، والتي تُعد عاملاً مهماً في تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بأساليب الإدارة والعمل المرن وكفاءة الموظفين.

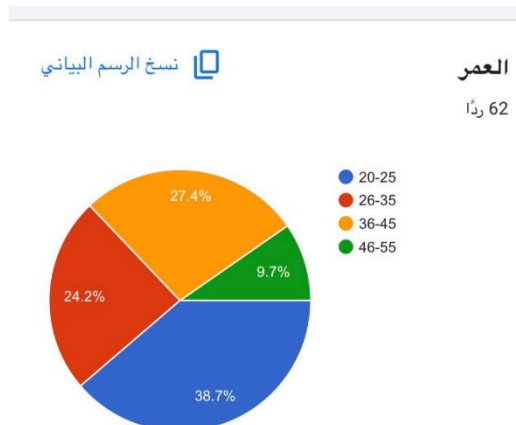
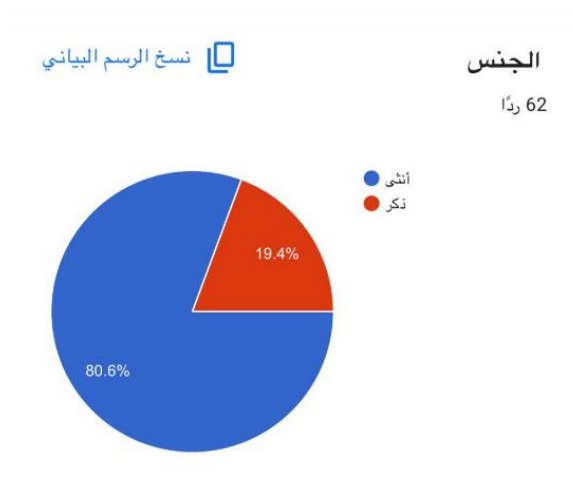
تم اختيار العينة وفقاً للمعايير المحددة في منهجية البحث لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة. ويشمل الوصف ما يلي:

1. الأسئلة الشخصية الموجودة في الاستبيان:
 - الجنس (ذكر – أنثى)
 - الفئة العمرية (أقل من 25 سنة – 25 إلى 35 سنة – أكثر من 35 سنة)

الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالي
الجنس	أنثى	50	80,6%
	ذكر	12	19,4%
	الإجمالي	62	100%
العمر	25-20	24	%38,7
	35-26	15	%24,2
	45-36	17	%27,4
	55-46	6	%9,7

رسم توضيحي لكل فقرة



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الاستبيان، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تضمن سلامة الأداة ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياسي متوسط التباين المستخرج وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي PSPP، المكافئ لبرنامج SPSS الإصدار 28.

وقد تم إجراء ما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة في المقياس مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويُعد هذا النوع من الصدق مؤشرًا مهمًا لمدى تماثل العبارات في قياس نفس البعد.

تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية، وبناءً على معيار (Kaiser, 1974)، فإنه:

- إذا كانت قيمة الارتباط أكبر من 0.50 → تُعتبر العبارة صادقة ومناسبة.
- إذا كانت أقل من 0.50 → يتم حذفها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا وتجاوزت الحد المقبول، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

الصدق التقاربي (Convergent Validity – AVE)

تم التحقق من الصدق التقاربي من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج AVE لكل مقياس، وهو مؤشر يقيس مدى تقارب العبارات التي تقيس نفس المتغير.

وفقًا لـ (Hair et al., 2006):

- يجب أن تكون قيمة $AVE \geq 0.50$ حتى يكون المقياس ذا صدق تقاربي جيد.

جداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمتغيرات الدراسة (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما توضح الجداول قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للمتغيرات، وذلك باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) عبر PSPP، كما يلي

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الأنحراف المعياري	P values	متوسط التباين المستخرج	التباين
المتغير الأول	البعد الأول	0.656	0.69	0.18	0	1.07	0.040406
	A2		0.75	0.22	0		
	A3		0.67	0.42	0		
	B1		0.62	0.45	0	1.12	
	B2		0.57	0.4	0		0.044215
	B3		0.74	0.27	0		
	B4		0.53	0.25	0		
المتغير الثاني	البعد الأول	0.568	0.75	0.27	0	1.09	0.044215
	C2		0.8	0.35	0		
	البعد الثاني		0.81	0.18	0	1.03	0.044215

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس المتغير الأول (A1-A2-A3)(B1-B2-B3-B4) جاءت بقيم مرتفعة، حيث تجاوزت جميعها القيمة (0.50) ووصل بعضها إلى مستويات عالية جداً بلغت (0.74 و 0.75 و 0.76). وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي بين كل عبارة والمتغير التابع لها.

كما أن جميع قيم P-value للعبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث جاءت جميعها بقيم صغيرة جداً (أقل من 0.00001).

وبناءً على ذلك، فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس للمتغير الأول.

أما بالنسبة لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير الأول، فقد جاءت أعلى من 0.50، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي لمقياس المتغير الأول.

مقياس تطبيق المتغير الثاني:

أظهرت معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس المتغير الثاني (D1) (C1-C2) أنها جميعًا مرتفعة، حيث تجاوزت قيمة (0.70) في أغلبها، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

كما تبين أن جميع قيم P-value الخاصة بعبارات هذا المتغير جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.001، حيث كانت جميعها منخفضة جدًا (أقل من 0.000001). وبالتالي فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس للمتغير الثاني.

كذلك أظهرت نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير الثاني أن قيمته الكلية أكبر من 0.50، كما أن قيم الأبعاد التابعة له تقع جميعها ضمن المجال المقبول، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

4.4. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة.

لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج PSPP. ووفقاً لـ (Hair et al., 2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق ثبات المقياس

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.72	0.7192	3	البعد الأول	المتغير الأول
	0.5780	4	البعد الثاني	
0.64	0.4030	2	البعد الأول	المتغير الثاني
	N/A	1	البعد الثاني	

المتغير الأول وأبعاده:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ للمتغير الأول هي:

- البعد الأول 0.72 (Work Dimension: Place & Time)
- البعد الثاني 0.58 (Management Dimension: Tasks & Productivity)

وبالتالي، يظهر أن البعد الأول قابل للقبول، بينما البعد الثاني ضعيف نسبياً، إلا أن القيمة الكلية للمتغير (α = 0.72) تدل على تحقق ثبات المقياس بشكل مقبول للمتغير الأول.

المتغير الثاني وأبعاده:

أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ للمتغير الثاني هي:

- البعد الأول (Work-Life Balance): 0.64
- البعد الثاني (Technology): N/A (عنصر واحد)

ويشير ذلك إلى أن البعد الأول للمتغير الثاني ضعيف نسبياً، والبعد الثاني لا يمكن حسابه كونه عنصر فردي، لكن القيمة الكلية للمتغير ($\alpha = 0.64$) تشير إلى ثبات مقبول على مستوى المتغير بالكامل

مستوى الممارسة	الوزن النسبي	النتيجة العام	قيمة المتوسط الحسابي
مرتفع	من 33.33% الى 55.55%	موافق	من 1.00 الى 1.66
متوسط	من 55.56% الى 77.77%	محايد	من 1.67 الى 2.33
منخفض	من 77.78% الى 100 %	غير موافق	من 2.34 الى 3

بين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغيرات، وذلك وفق مقياس ليكرت ثلاثي النقاط.

كما يوضح الجدول مستوى المتوسط الحسابي والممارسة/درجة الأهمية والاتجاه العام للمتغيرات والأبعاد المختلفة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
المتغير الأول	البعد الأول	1.07	1.10	0.23
	البعد الثاني	1.12	0.23	0.23
المتغير الثاني	البعد الأول	1.09	1.06	0.25
	البعد الثاني	1.03	0.18	0.21

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

المتغير الأول البعد الأول	المتغير الأول البعد الأول	المتغير الأول البعد الثاني	المتغير الثاني البعد الثاني	المتغير
Person	0.73	0.45	0.46	المتغير الأول
Correlation	0	0	0	البعد الأول
sig(2-tailed)				
N	62	62	62	
Person	0.49	0.48	1	المتغير الأول
Correlation	0	0	0	البعد الثاني
sig(2-tailed)				
N	62	62	62	
Person	0.68	1	0.48	المتغير الثاني
Correlation	0	0	0	البعد الأول
sig(2-tailed)				
N	62	62	62	
Person	1	0.68	0.49	المتغير الثاني
Correlation	0	0	0	البعد الثاني
sig(2-tailed)				
N	62	62	62	

4.5. نتائج اختبار صدق فرضيات البحث

الاحصاءيات الملخصة – تحليل الارتباط

- إجمالي أزواج الأبعاد (باستثناء القطر الرئيسي): 6
- متوسط معاملات الارتباط: 0.55 → معتدل
- أقوى ارتباط: 0.73 (العمل المرن – المكان/الوقت ↔ التكنولوجيا الرقمية) → قوي
- أضعف ارتباط: 0.45 (العمل المرن – المكان/الوقت ↔ توازن بين العمل والحياة) → ضعيف

التفسير:

- معظم العلاقات بين أبعاد المتغيرات تظهر ارتباطاً معتدلاً إلى قوياً.
- أقوى علاقة بين البعد الأول من أساليب إدارية (العمل المرن – المكان/الوقت) والبعد الثاني من المتغير الثاني (التكنولوجيا الرقمية).
- أضعف علاقة بين البعد الأول من أساليب إدارية (العمل المرن – المكان/الوقت) والبعد الأول من المتغير الثاني (توازن بين العمل والحياة)

نتائج اختبار صدق فرضيات البحث

1. توجد علاقة معنوية بين العمل المرن – المكان/الوقت وإنتاجية الموظفين
2. توجد علاقة معنوية بين العمل المرن – إدارة المهام والإنتاجية وإنتاجية الموظفين
3. توجد علاقة معنوية بين توازن بين العمل والحياة وإنتاجية الموظفين
4. توجد علاقة معنوية بين التكنولوجيا الرقمية وإنتاجية الموظفين

4.6. الخاتمة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن – المكان والوقت وإنتاجية الموظفين، مما يشير إلى أن المرونة في تنظيم الوقت والمكان تعزز أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن – إدارة المهام والإنتاجية وإنتاجية الموظفين، وهو ما يعكس أهمية تنظيم المهام وإدارة الأداء بشكل فعال في تحسين كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توازن بين العمل والحياة وإنتاجية الموظفين، مما يدل على أن توفير بيئة عمل تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يساهم في رفع رضا الموظفين ويعزز من التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة.

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الرقمية وإنتاجية الموظفين، مما يبرز أهمية استخدام أدوات وتقنيات رقمية داعمة للعمل في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة تؤكد على أهمية التكامل بين أساليب الإدارة الحديثة، المرونة، التوازن بين العمل والحياة، والتكنولوجيا الرقمية في تعزيز إنتاجية الموظفين، وتبرز ضرورة تبني سياسات إدارية واستراتيجيات عمل شاملة تضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج البحث وتحليل الاستنتاجات العلمية والعملية، بالإضافة إلى تقديم التوصيات، وتحديد حدود الدراسة، مع اقتراح دراسات مستقبلية، على النحو التالي

5.2. المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية لهذا البحث في دراسة العلاقة بين أساليب الإدارة الحديثة، العمل المرن، توازن العمل والحياة، التكنولوجيا الرقمية وأثرها على إنتاجية الموظفين.

فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن هذه المتغيرات لم تُدرس مجتمعة ضمن نموذج بحثي موحد، خاصة عند دمج أبعاد العمل المرن وأساليب الإدارة مع تأثيرها على إنتاجية الموظفين في بيئة عملية واحدة.

وبالتالي يضيف هذا البحث بعداً جديداً للأدبيات من خلال اقتراح إطار نظري يربط بين أبعاد المتغيرات المستقلة وتأثيرها على الأداء الوظيفي والإنتاجية، ما يساعد على تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً لفهم كيفية تحسين أداء الموظفين في بيئات العمل الحديثة

5.3. المساهمة العلمية

تكمّن المساهمة العملية في تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتطبيق للمنظمات لتحسين إنتاجية الموظفين من خلال:

- تبني أساليب إدارة مرنة تعزز أداء الفرق وتكيفها مع بيئة العمل المتغيرة.
- دعم تطبيق العمل المرن (المكان والوقت، إدارة المهام والإنتاجية) لتعزيز التزام الموظفين وكفاءتهم.
- خلق بيئة عمل تدعم توازن الحياة المهنية والشخصية، مما يرفع رضا الموظفين ويقلل الإجهاد الوظيفي.
- الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين سير العمل، وتسهيل الأداء، وزيادة فعالية العمليات الإدارية

التوصيات

استنادًا إلى نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

1. تشجيع الإدارات على تبني أساليب عمل مرنة تدعم الإنتاجية والكفاءة التنظيمية.
 2. تطوير سياسات داخلية مرنة تشجع على توازن الحياة والعمل، مع التركيز على رفاهية الموظفين.
 3. استخدام التقنيات الرقمية لدعم العمليات اليومية وتحسين أداء الفرق الإدارية.
 4. تصميم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات الموظفين في العمل المرن وإدارة المهام.
 5. دراسة إمكانية توسيع البحث لتشمل شركات أخرى وقطاعات مختلفة لمقارنة تأثير الأساليب الإدارية والعمل المرن على الإنتاجية
- يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية على شركات وقطاعات أخرى، بهدف:
- اختبار مدى ثبات العلاقة بين الأساليب الإدارية والعمل المرن والتكنولوجيا الرقمية وإنتاجية الموظفين.
 - دراسة أثر تطبيقات التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي في بيئات عمل مختلفة.
 - تطوير نماذج إدارية شاملة لتعزيز الإنتاجية، مع مراعاة التوازن بين العمل والحياة واحتياجات الموظفين

الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الأساليب الإدارية الحديثة، والعمل المرن، وتوازن العمل والحياة، والتكنولوجيا الرقمية جميعها تلعب دوراً مهماً في تعزيز إنتاجية الموظفين. فقد بينت التحليلات الإحصائية وجود علاقات معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هذه المتغيرات والمتغير التابع، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل الإدارية ومرونتها، وتبني أساليب عمل مبتكرة مدعومة بالتكنولوجيا الرقمية، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بالعمل المرن، أظهرت النتائج أن المرونة في تحديد المكان والوقت وإدارة المهام والإنتاجية تتيح للموظفين تنظيم وقتهم بكفاءة أكبر، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ما يعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة أعلى. وهذا يعكس أهمية إعادة تصميم أساليب العمل لتتماشى مع الاحتياجات الفردية والجماعية، مما يزيد من التزام الموظفين ويقلل من حالات الإرهاق والضغط النفسي.

أما توازن العمل والحياة، فقد أظهرت الدراسة أنه يشكل عنصراً حيوياً في تعزيز الإنتاجية، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بدعم بيئة العمل لتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية معاً، يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد وتحقيق النتائج المطلوبة. وهذا يبرز أهمية تطوير سياسات مرنة ومساندة توفر للموظفين أدوات وأساليب تساعد على إدارة وقتهم ومواردهم بشكل متوازن.

فيما يخص التكنولوجيا الرقمية، فقد برز دورها الكبير في تحسين أداء الموظفين من خلال أتمتة العمليات الروتينية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات بسرعة ودقة أعلى. كما تساهم التكنولوجيا في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين جودة الخدمات، مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والتميز في بيئة العمل الحديثة.

وعلاوة على ذلك، تؤكد النتائج على أن تكامل جميع هذه العوامل – الأساليب الإدارية المرنة، العمل المرن، توازن الحياة، والتكنولوجيا الرقمية – يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على دعم التطوير المستمر للموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة بشكل عام. كما أن هذه التكاملات تعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التنظيمية والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ما يجعلها أكثر مرونة واستدامة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن إنتاجية الموظفين ليست مجرد نتيجة فردية، بل هي انعكاس مباشر للسياسات الإدارية وبيئة العمل والبنية التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة. وهذا يشير إلى ضرورة تبني

استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تجمع بين المرونة في العمل، وتحفيز الأداء، ودعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مع الاستثمار الفعال في الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة.

وفي ضوء ما سبق، يُبرز البحث أهمية أن تقوم المؤسسات بوضع خطط تنفيذية تشمل تطوير أساليب الإدارة، تعزيز العمل المرن، دعم التوازن بين العمل والحياة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية بطريقة استراتيجية. كما توصي الدراسة بالاستمرار في مراقبة أداء الموظفين وتحليل بيانات الإنتاجية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسينها بشكل مستمر، مع التركيز على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم للمساهمة في النمو المؤسسي.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن تحقيق إنتاجية عالية ومستدامة للموظفين يعتمد على التكامل بين أساليب الإدارة الحديثة، المرونة، التوازن بين العمل والحياة، والتكنولوجيا الرقمية، وأن تطبيق هذه العناصر بشكل متزامن يخلق بيئة عمل محفزة، ويعزز الأداء المؤسسي، وبتيح للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات والمتطلبات الحديثة في بيئة العمل، مما يحقق أفضل النتائج للموظفين والمؤسسة على حد سواء.