

إدارة المشاريع

أثر إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على الاداء الوظيفي والابتكار لموظفي  
التسويق بشركات الاغذية بالمملكة

اسم الطالبة

منال جميل عبدالعزيز مالكي

.....

1 - مشروع تخرج

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشرف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2024 - الفصل الدراسي الأول

## المقدمة:

يعد تأثير توفير بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للموظفين في أقسام التسويق في شركات قطاع الأغذية في المملكة مجالاً بحثياً بالغ الأهمية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ترتيبات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والابتكار لدى العاملين في أقسام التسويق في شركات قطاع الأغذية في المملكة. ويشير المتغير التابع في هذه الحالة إلى مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للموظفين والتي تتأثر بتنفيذ ترتيبات العمل المرنة.

وقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات بحثية ذات صلة، وسلطت الضوء على تأثير الابتكار في مكان العمل على أداء الشركات. فقد أكد (زقوني وعبد السلام، 2016) على أهمية الابتكار في مكان العمل في تفعيل النمو الشامل في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتسلط الضوء على تأثيره على السلوك الفردي والممارسات التنظيمية والممارسات العملية للابتكار بين الموظفين. وعلاوة على ذلك، فقد اقترح Mahmood et al (2021) أن التحديد التنظيمي والأداء الوظيفي المبتكر للموظفين يتوسطان بشكل تسلسلي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى الشركة والأداء المالي للشركات، بالاعتماد على نظرية الهوية الاجتماعية. كما سلط (حذفاني وزايد، 2018) الضوء على التأثير الإيجابي لسمعة الشركة وهوية الشركة بين الموظفين على الأداء الوظيفي المبتكر، وتحديد دور الابتكار في العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مع التركيز على الحاجة إلى تحديد سوابق الأداء الوظيفي المبتكر.

على الرغم من الأدبيات الموجودة، هناك فجوات في البحث بسبب عدم وجود دراسات سابقة. على سبيل المثال، بينما قام Kim (2020) بدراسة تأثير انعدام الأمن الوظيفي على تصورات ومواقف وسلوكيات الموظفين، لم يتم إيلاء اهتمام كافٍ لتأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء التنظيمي والآليات الأساسية لهذا الارتباط. بالإضافة إلى ذلك، فقد أشارت الدراسة التي قام بها (حماد، 2022) إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي قامت بدراسة تكامل المعرفة الداخلية والخارجية فيما يتعلق بأداء ابتكار المنتج/الخدمة في سياق التسويق. وعلى الرغم من دراسات سابقة، إلا أن هناك فجوات في فهم التأثير المحدد لترتيبات العمل المرنة على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي، لا سيما في سياق أقسام التسويق في شركات قطاع الأغذية في المملكة. في حين أن الدراسات قد بحثت تأثير ترتيبات العمل المرنة على الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل وسلوك المواطن التنظيمية، إلا أن هناك

نقصاً في الأبحاث التي تركز على العلاقة المباشرة بين ترتيبات العمل المرنة والابتكار والأداء الوظيفي في هذه الصناعة والسياسات المحددين.

تكمن مشكلة البحث في ضرورة معالجة الفجوة في الأدبيات من خلال دراسة الأثر المباشر لتوفير بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام التسويق بشركات قطاع الأغذية في المملكة. ومن خلال فهم هذه العلاقة، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بترتيبات العمل المرنة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز الابتكار.

ويعد هذا البحث مهماً لأنه يعالج فجوة محددة في الأدبيات ويقدم رؤى قيمة لشركات قطاع الأغذية في المملكة. من خلال دراسة تأثير ترتيبات العمل المرنة على الابتكار والأداء الوظيفي، تساهم الدراسة في مجموعة المعرفة الحالية حول ترتيبات العمل المرنة وأثارها على نتائج الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنتائج هذا البحث أن تفيد السياسات والممارسات التنظيمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين رفاهية الموظفين والأداء التنظيمي.

### مشكلة الدراسة:

يعد أثر توفير البدائل المرنة لمكان العمل والوقت على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام التسويق بشركات قطاع الأغذية في المملكة مجالاً هاماً للدراسة. ركزت الأبحاث السابقة في المقام الأول على تأثير التحفيز والمكافأة وانعدام الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين (القاسم وآخرون، 2016؛ لحول & زعزع، 2016؛ أبو العينين وآخرون، 2024). ومع ذلك، هناك نقص في الأبحاث الشاملة التي تتناول على وجه التحديد تأثير توفير ترتيبات عمل مرنة على الابتكار والأداء الوظيفي في سياق شركات قطاع الأغذية في المملكة.

وتوجد فجوات نظرية في الأدبيات، حيث لم تستكشف الدراسات السابقة بشكل موسع العلاقة المباشرة بين توفير ترتيبات العمل المرنة ومستويات الابتكار والأداء الوظيفي للموظفين في أقسام التسويق في شركات قطاع الأغذية في المملكة. في حين أن بعض الدراسات قد بحثت تأثير انعدام الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تبحث على وجه التحديد تأثير ترتيبات العمل المرنة على الابتكار والأداء الوظيفي في هذه الصناعة والمنطقة الجغرافية المحددة (السكران & حسين، 2011؛ أبو العينين وآخرون،

كما لا تزال هناك فجوات تجريبية، مما يستلزم الحاجة إلى دراسة تركز على السياق الفريد لشركات قطاع الأغذية في المملكة. في حين أن الأبحاث الحالية قدمت رؤى قيمة حول تأثير العوامل المختلفة على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الأدلة التجريبية فيما يتعلق بتأثير ترتيبات عمل مرنة على الابتكار والأداء الوظيفي داخل هذه الصناعة والموقع الجغرافي المحدد (Jiang et al., 2022; -Lin, 2021).

ولذلك فإن السؤال البحثي الرئيسي الذي يطرح نفسه هو: ما أثر توفير البدائل المرنة لمكان ووقت العمل على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام التسويق بشركات قطاع الأغذية في المملكة؟ يهدف هذا السؤال إلى معالجة الفجوة في الأدبيات من خلال دراسة التأثير المحدد لترتيبات العمل المرنة على الابتكار والأداء الوظيفي في سياق شركات قطاع الأغذية في المملكة.

### أهمية الدراسة:

يعد تأثير توفير البدائل المرنة لمكان ووقت العمل على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام التسويق بشركات قطاع الأغذية في المملكة مجالاً مهماً للدراسة. ركزت الأبحاث السابقة في المقام الأول على تأثير التحفيز والمكافأة وانعدام الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين. ومع ذلك، هناك نقص في الأبحاث الشاملة التي تتناول على وجه التحديد تأثير ترتيبات عمل مرنة على الابتكار والأداء الوظيفي في سياق شركات قطاع الأغذية في المملكة.

وتوجد فجوات نظرية في الأدبيات، حيث لم تستكشف الدراسات السابقة بشكل موسع العلاقة المباشرة بين توفير ترتيبات العمل المرنة ومستويات الابتكار والأداء الوظيفي للموظفين في أقسام التسويق في شركات قطاع الأغذية في المملكة. في حين أن بعض الدراسات قد بحثت تأثير انعدام الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تبحث على وجه التحديد تأثير ترتيبات العمل المرنة على الابتكار والأداء الوظيفي في هذه الصناعة والمنطقة الجغرافية المحددة. ولمعالجة هذه الثغرات يمكن اقتراح مفاهيم وأطر جديدة تساعد في حل المشكلة. على سبيل المثال، يمكن للدراسة استكشاف تطبيق نظرية تقرير المصير لفهم كيف يمكن أن يؤثر منح الموظفين الاستقلالية في موقع عملهم ووقتهم على مستويات الابتكار والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسة النظر في دور الانفصال النفسي عن العمل في سياق ترتيبات العمل المرنة وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين والابتكار.

كما لا تزال هناك فجوات تجريبية، مما يستلزم الحاجة إلى دراسة تركز على السياق الفريد لشركات قطاع الأغذية في المملكة. في حين أن الأبحاث الحالية قدمت رؤى قيمة حول تأثير العوامل المختلفة على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقص في الأدلة التجريبية فيما يتعلق بتأثير توفير ترتيبات العمل المرنة على الابتكار والأداء الوظيفي داخل هذه الصناعة المحددة والموقع الجغرافي. يمكن تحديد الآثار البحثية للممارسين وصناع القرار، مثل إمكانية تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين والابتكار من خلال تنفيذ ترتيبات عمل مرنة مصممة خصيصًا. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين، وتقليل معدل دوران الموظفين، وفي نهاية المطاف، تعزيز الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسة تقديم رؤى حول أنواع محددة من ترتيبات العمل المرنة الأكثر فعالية في تعزيز الابتكار والأداء الوظيفي في شركات قطاع الأغذية في المملكة، وبالتالي توجيه السياسات والممارسات التنظيمية.

### أسئلة البحث:

وفقا لمشكلة الدراسة فان تساؤلات الدراسة تتكون على النحو التالي:

### التساؤل الرئيسي:

ما أثر إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما هي طرق إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟
2. ما أثر نوع المرونة المقدمة (مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة) على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟
3. ما أثر إمكانية الوصول للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟
4. ما أثر توافر خيارات جدولة مرنة على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟
5. ما أثر الدعم التكنولوجي للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة؟

## أهداف البحث

وفقا لتساؤلات الدراسة فان الدراسة تهدف الى ما يلي:

### الهدف الرئيسي:

دراسة أثر إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة.

### الاهداف الفرعية:

1. التعرف على طرق إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة.
2. تحديد أثر نوع المرونة المقدمة (مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة) على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
3. بيان أثر إمكانية الوصول للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
4. توضيح أثر توافر خيارات جدولة مرنة على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
5. تحديد أثر الدعم التكنولوجي للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.

### فرضيات البحث:

وفقا لتساؤلات الدراسة فان الدراسة تفترض ما يلي:

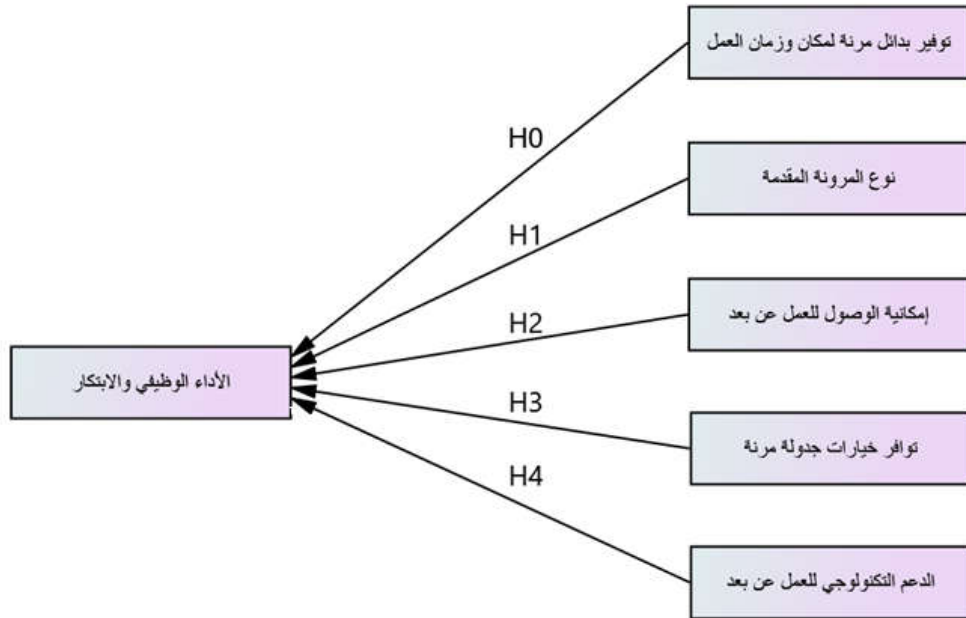
### الفرضية الرئيسي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية بالمملكة.

### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنوع المرونة المقدمة (مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة) على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإمكانية الوصول للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتوافر خيارات جدولة مرنة على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للدعم التكنولوجي للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمبادئ التوجيهية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق بشركات الأغذية.

#### رسم نموذج البحث



رسم توضيحي 1: نموذج البحث (تم تصميمها بواسطة الباحث)

## متغيرات وابعاد الدراسة:

### أبعاد المتغير المستقل (توفير بدائل مرنة لمكان وزمان العمل):

- نوع المرونة المقدمة (على سبيل المثال، العمل عن بعد، ساعات العمل المرنة)
- إمكانية الوصول للعمل عن بعد
- توافر خيارات جدولة مرنة
- الدعم التكنولوجي للعمل عن بعد

### أبعاد المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي والابتكار):

- مقاييس الأداء الوظيفي (مثل أهداف المبيعات ورضا العملاء)
- الإبداع وتوليد الأفكار
- تنفيذ الأفكار المبتكرة
- مشاركة الموظفين وتحفيزهم
- القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة

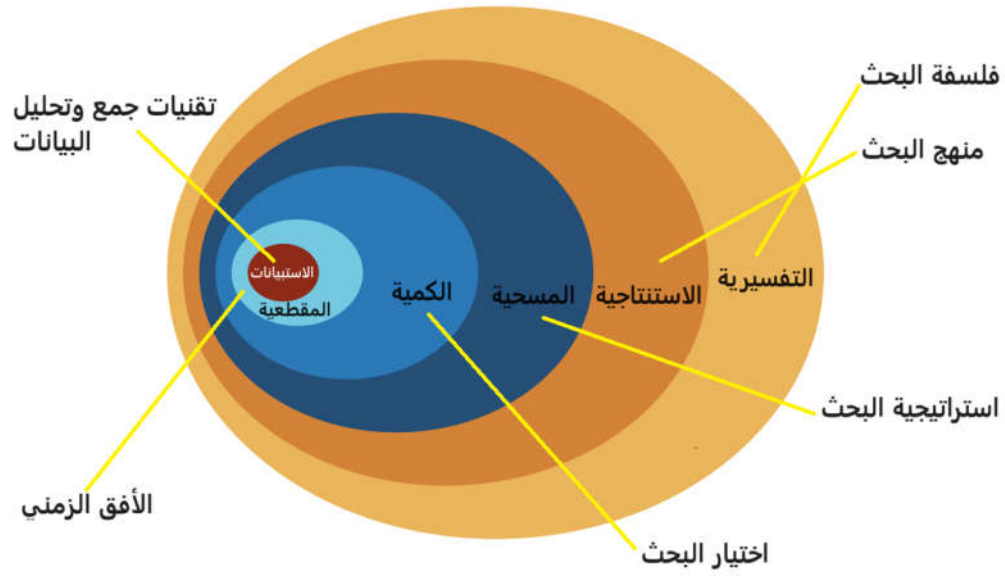
## مكان التطبيق المقترح للبحث:

مكان التطبيق المقترح للبحث يمكن أن يكون في شركات الأغذية بالملكة، حيث يتم جمع البيانات من موظفي التسويق في هذه الشركات. يمكن تحديد مواقع محددة داخل المملكة لضمان تنوع البيانات العملية والتأكد من أن النتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتم تطبيق البحث في القطاعات ذات الصلة بالأغذية والتسويق، مثل الصناعات الغذائية وشركات التسويق. وسيتم التطبيق على شركات الأغذية الكبرى في المملكة العربية السعودية مثل شركة المراعي وشركة صافولا وشركة العزيزية بنده وشركة الدباغ وغيرها. حيث سيتم دراسة موظفي التسويق في هذه الشركات ومدى تأثير إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على أدائهم الوظيفي وقدرتهم على الابتكار عن طريق تصميم استبانة الكترونية وإرسالها للموظفين. وستفيد نتائج هذه الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث يمكن تطبيق الدراسة على شركات الأغذية الصغيرة والمتوسطة في مدن المملكة المختلفة للمقارنة بين الشركات الكبيرة والصغيرة في هذا المجال.

## المنهجية المتوقعة للبحث

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة من موظفي أقسام التسويق في شركات الأغذية بالملكة باستخدام استبانة إلكترونية، ثم تحليل هذه البيانات ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة وهي إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل وبين المتغيرات التابعة وهي الأداء الوظيفي والابتكار، ومن ثم عرض النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات.

## بصلة البحث



المصدر: إعداد الطالب



# الإطار النظري والاستعراض المرجعي

## المبحث الأول: إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل

### 1. مقدمة

يعتبر العمل المرن خروجاً عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والأجور نظراً لحدثة الفكرة وحدثة آلية العمل. يحدد العمل التقليدي ساعات العمل اليومية للموظف طوال يوم العمل، والتي قد لا تتوافق مع الضغوط لساعات إضافية في بعض المناسبات. ولهذا السبب يتم اعتماد نظام العمل، واحتياجات العمل تمكن صاحب العمل والموظف من تحديد عدد ساعات العمل التي تناسب الطرفين. تتيح هذه الطريقة المبتكرة الاتفاق على أجر الساعة، وتمكن العامل من العمل لساعات أكثر تناسب قدراته واجتهاده، وتحمي صاحب العمل من عقد طويل الأمد قد لا يتناسب فعلياً مع احتياجاته حسب المواسم (توفيق، 2021).

### 2. مفهوم إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل

بممارسات العمل المحددة من جانب صاحب العمل وهي "الممارسات المدرجة ضمن سياسات التشغيل والتعاقدات. وتمنح هذه الممارسات مساحة من الحرية للعاملين لاتخاذ قراراتهم باستقلالية، وفيما يختص بكيفية أداء العمل، وكيفية التنسيق في جدولة نشاطات العمل مع أقرانهم من العاملين داخل بيئة العمل يضع صاحب العمل القواعد الحاكمة كتلك التي تحدد الحدين الأقصى، والأدنى لساعات العمل كل يوم عمل. والوقت الضروري الذي يجب على العاملين التواجد خلاله وللعمل المرن صور أساسية منها: العمل بدوام كامل، العمل بعض الوقت والعمل عبر المسيرة المهنية في مجال محدد من مجالات النشاط" (توفيق، 2021).

ويعرف السلوم والمعارك (2024) إتاحة بدائل مرنة بأنه "نظام مريح حقق نجاحه في كثير من الشركات والأوقات من خلال ارتباطه بعدة أبعاد تهتم بالممارسات المختلفة في بيئة العمل وطبيعة التوظيف والترتيبات المتعلقة بذلك وحتى تحقق ترتيبات العمل المرن الأهداف المرجوة منها ، البد من أن تتناسب مع احتياجات وواقع عمل الشركة من أجل أن تساهم في زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال الاستجابة الى احتياجات الموظف الأساسية والتي تؤدي الى ارتفاع الرضا والاستقرار الوظيفي ، وعليه يجب ان تكون القواعد والإجراءات الناضجة لترتيبات العمل المرن عملية وتتسم بالشفافية والعدالة سواء تم تضمينها في النظام الداخلي للشركة او مدونات

وقواعد العمل او عقود العمل المختلفة ولتشجيع الشركات على تبني مثل هذه الترتيبات البد من بناء الوعي حول الآثار الإيجابية للعمل المرن"

كما يعرف علام (2016) الساعات المرنة وهو أحد أشكال العمل المرن حيث تتاح الفرص لاختيار وقت لابتداء ووقت لانتهاء العمل للقائم أو المكلف به وفق ظروفه على أن تكون عدد الساعات التي يمارس فيها العمل من الوقت الرسمي لأداء العمل اليومي ويمكن أن يتغير عدد الساعات ووقت ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة صاحب العمل ومن سيقوم بأدائه".

ويعرف علام (2016) المرونة في مكان أداء العمل "باستخدام تقنية الاتصالات العمل عن بعد هذا النوع من العمل يتصف بمرونة مكان أدائه. ويعطى الفرصة للعمل من المنزل أو من أي مكان آخر أو لعدد غير اعتماد علام ثقافة العمل المرن منتظم من أيام الأسبوع. والعمل بعيدًا عن المكتب لبعض الوقت أو على امتداد ساعات العمل".

كما يعرفه حسين وصالح (2010) بأنه "نظام يسمح للأفراد باختيار أوقات العمل الذي يلائم نشاطاتهم".

### 3. مميزات إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل

توفير بدائل مرنة لمكان ووقت العمل له أهمية كبيرة لعدة أسباب:

- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تسمح البدائل المرنة بتنظيم الوقت بشكل يتناسب مع احتياجات الفرد خارج بيئة العمل، مما يسهم في تحسين جودة الحياة والرضا الشخصي.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: توفير مرونة في مكان ووقت العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية الموظفين، حيث يمكنهم العمل في البيئة التي تجعلهم أكثر راحة وتركيزًا، مما يعزز أدائهم.
- تقليل التكاليف وزيادة الربحية: دراسة أجراها Lee & DeVoe (2012) أشارت إلى أن البدائل المرنة مثل الفليكس تايم يمكن أن ترتبط بزيادة الربحية للشركات، نظرًا لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تعزيز التحفيز والارتباط بالعمل: الدراسة التي أجراها Eshak & Transport (2021) أظهرت أن البدائل المرنة تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين، حيث تزيد من مستوى التحفيز والارتباط بالعمل.
- تقليل الشعور بالوحدة: وفقًا لدراسة Wang et al. (2020)، يمكن للبدائل المرنة أن تقلل من شعور الموظفين بالوحدة، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية مثل جائحة COVID-19.

- الموازنة بين متطلبات العمل والحياة: تستخدم المنظمة ثلاث أدوات تحليلية لمساعدة الأفراد العاملين على تحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة: متى؟ وأين؟ والذين يكملون العمل من خلال توفير برامج رعاية مستقلة واستخدام برنامج ساعات العمل المرنة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية سيلاحظون أنه يسمح للعمال باختيار ساعات البداية والمغادرة حسب ما يناسبهم والاستفادة من ساعات العمل المرنة للتعامل مع بعض حالات طارئة (حسين وصالح، 2010).
- تحسين سلوك الأفراد العاملين. تطبيق ساعات العمل المرنة يحقق العديد من المزايا. ويؤدي إلى تطبيقات إدارية جديدة وخاصة على المستوى الإشرافي، حيث يعتبر اتجاهاً نحو تطبيق الإدارة الذاتية من خلال إعطاء الأفراد فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحملهم المسؤولية عن عملهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم (حسين وصالح، 2010).
- تحقيق الرضا: يساهم برنامج ساعات العمل المرنة في تحقيق قدر أكبر من الرضا للأفراد العاملين، ويظهر ذلك واضحاً من خلال سيطرة العاملين على بيئة عملهم. يسمح الفني في شركة أثينا للتأمين على الحياة للعمال بالقيام بعملهم في أي وقت يتم الاتفاق عليه بشكل ثنائي مع المشرفين. ومن هنا يتضح أن الإدارة تلعب دوراً مهماً في السيطرة إلى حد كبير على العوامل المرتبطة بطبيعة العمل من حيث عدد الساعات وفترات الراحة التي تعطى لهم من أجل رفع درجة كفاءتهم. الرضا عن عملهم (حسين وصالح، 2010).
- تقليل الغيابات والإجازات: يتم التأكد من نتائج التطبيقات الميدانية التي تؤدي إلى انخفاض نسبة الغيابات والإجازات المرضية عند تطبيق ساعات العمل المرنة، فالأفراد هم من يحددون أو يجدون ساعات العمل الخاصة بهم، لذلك لا يتوقع منهم ذلك. يتأخرون عن عملهم بسبب موعد لا يمكن تفويته في منتصف النهار (حسين وصالح، 2010).
- تقليل التعب والإجهاد: يساعد برنامج ساعات العمل المرنة على تقليل مستويات ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين لأن ساعات الراحة الممنوحة لهم تقلل من الضغوط التي يتعرضون لها بفعل متغيرات وظروف العمل وبالتالي تعزز فرص تنظيم وقتهم بها، مما يدفعهم إلى العمل أكثر بعد حصولهم على فرص الراحة عليها (حسين وصالح، 2010).
- توظيف الأفراد العاملين والاحتفاظ بهم: تتجه معظم المنظمات إلى فكرة تطبيق ساعات عمل مرنة، مما يضمن الاحتفاظ بالعمال وتوظيفهم في جميع الأوقات (حسين وصالح، 2010).

#### 4. سلبيات إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل

من اهم سلبيات إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل ما يلي (حسين وصالح، 2010):

- صعوبة جدولة الاجتماعات وتنسيق المشاريع. تظهر مقاومة المشرفين لبرنامج ساعات العمل المرنة نتيجة صعوبة تنسيق عمل الأفراد وخاصة العمل الذي يتطلب حضوراً خاصاً لتبادل المعلومات بين الأفراد والمشرفين والعملاء
- عدم ملائمة لجميع الأعمال: تطبيق العمل المرن ساعات العمل قد لا تكون مناسبة لجميع الأعمال وهذا ما نلاحظه في البيئة التصنيعية مثل اعتماد وحدات الإنتاج على خطوط التجميع ونوبات العمل المتعددة. وفي هذه الحالة، تصبح ساعات العمل المرنة تحدياً كبيراً تواجهه الإدارة.
- ضعف العلاقات بين الموظفين: أدى تطبيق ساعات العمل المرنة إلى تقليل الوقت الذي يتفاعل فيه الأفراد مع زملائهم نتيجة اختيارهم لساعات عمل مختلفة، مما يؤدي إلى قلة الاجتماعات وضعف العلاقات الاجتماعية.
- مخالفة البرنامج: من السلبيات التي تظهر عند تطبيق ساعات العمل المرنة سوء استخدام البرنامج لأنه يوفر بعض الحرية في اختيار أوقات العمل، خاصة عندما يكون الأفراد دون مستوى المسؤولية.
- عدم الترابط مع العمل: عند استخدام مثل هذه الجداول في خط إنتاج محدد، قد يلزم إعادة تصميم الخط من البداية لضمان مخزون أكبر من العمليات وتوفير الاستمرارية والترابط للعمل.
- صعوبة جدولة العمل: يعد تخطيط ساعات العمل المرنة مسألة معقدة ولا يمكن إدارتها بسهولة أو قد يصعب تنفيذها عند وجود مجموعات من العاملين الذين يجب أن يكونوا جميعهم متواجدين في نفس الوقت لإنجاز بعض المهام. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تطبيق ساعات العمل المرنة توفير ساعات عمل أو سجلات زمنية دقيقة لتسجيل حركة العمال، وهذا ضروري عندما يعتمد عمل الأفراد على بعضهم البعض، على سبيل المثال، سائقي الحافلات، عمال الشرطة.
- قلة القوى العاملة في بعض الأحيان. وبما أن ساعات العمل المرنة تتيح للأفراد العاملين جدولة أعمالهم، فإن هذه النقطة قد يكون لها بعض الآثار السلبية، خاصة وأن معظم الأفراد يختارون نفس الأوقات للعمل، ويتركون أوقاتاً أخرى شاغرة.

## 6. أهداف إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل

لتعزيز بيئة عمل أكثر قدرة على التكيف واستيعاب، يمكن للشركات تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: توفير ترتيبات عمل مرنة يمكن أن يساعد الأفراد على تحقيق التوازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الشخصية، مما يؤدي إلى تحسين الرفاهية العامة (Damme et al., 2015).
- زيادة الإنتاجية: يمكن أن يؤدي تقديم خيارات عمل مرنة إلى تعزيز الإنتاجية حيث يمكن للموظفين اختيار الأوقات والمواقع التي يكونون فيها أكثر كفاءة وفعالية، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج (Chua et al., 2016).
- تحسين رضا الموظفين: ارتبطت ترتيبات العمل المرنة بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي لأنها تمكن الأفراد من تخصيص جداول عملهم لتناسب تفضيلاتهم واحتياجاتهم (Damme et al., 2015).
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: من المرجح أن تجذب المؤسسات التي توفر خيارات عمل مرنة أفضل المواهب وتحتفظ بالموظفين ذوي القيمة الذين يقدرون الاستقلالية والتوازن بين العمل والحياة (Chua et al., 2016).
- تقليل ضغوط التنقل: إن السماح للموظفين بالعمل عن بعد أو تعديل ساعات عملهم يمكن أن يقلل بشكل كبير من التوتر المرتبط بالتنقل، مما يؤدي إلى موظفين أكثر سعادة وتركيزاً (Damme et al., 2015).
- تعزيز التنوع والشمول: يمكن لترتيبات العمل المرنة أن تعزز التنوع والشمول من خلال استيعاب الأفراد ذوي الاحتياجات والتفضيلات المتنوعة، مما يخلق بيئة عمل أكثر شمولاً (Chua et al., 2016).
- توفير التكلفة: يمكن أن يؤدي تنفيذ بدائل العمل المرنة إلى توفير التكاليف لكل من الموظفين وأصحاب العمل عن طريق تقليل النفقات المتعلقة بالتنقل والمساحات المكتبية والمرافق (Laser, 2020).

## 7. أنماط العمل المرن

من أهم أنماط العمل المرن ما يلي (Kulak & Tüzüner, 2020):

- العمل في عطلة نهاية الأسبوع: وفقاً لأنماط التوظيف الكلاسيكية، توفر جميع البلدان تقريباً الحد الأدنى من فترة الراحة الأسبوعية. تتطلب الغالبية العظمى من هذه أن تكون مدتها يوماً واحداً ومن حيث المبدأ يتم أخذها يوم الأحد. ومع ذلك، في مجالات مثل العمل في مجال البيع بالتجزئة والغذاء والسياحة، حيث أصبح العمل يوم الأحد ضرورة، يعتبر العمل في عطلة نهاية الأسبوع عملاً مرناً.
- العمل بنظام الورديات: كنمط عمل تقليدي، فإن العمل بنظام الورديات مطلوب بشكل خاص في صناعات مثل الصحة والسياحة والاتصالات. وعلى الرغم من أن الشركات تنظم فترة العمل بنظام الورديات نظراً لاستدامة أنشطتها، إلا أن نظام الورديات يعتبر سبباً في زيادة الضغوط الوظيفية. في نظام الورديات، يتشارك عاملان على الأقل في نفس الوظيفة من خلال التحول بانتظام بسبب خطة التحول.
- العمل الإضافي: يشير العمل الإضافي إلى الموظفين الذين يعملون لساعات إضافية تتجاوز جداولهم القياسية والتي يشار إليها إما بموجب القانون أو بموجب اتفاقيات العمل الفردية. يجب تعويض العمل الإضافي بإجازة إضافية أو بمكافأة العمل الإضافي. العمل الإضافي هو نمط عمل مرّن يسمح للشركات بدلاً من تعيين موظفين جدد باستخدام موظفيها الحاليين للتغلب على تقلبات الإنتاج أو الخدمة. بمعنى آخر، يعد العمل الإضافي للموظفين أحد أسرع الطرق للتعامل مع نقص العمالة.
- العمل بدوام جزئي: العمل باعتباره نمط العمل المرن الأكثر استخداماً على نطاق واسع، يمكن تعريف العمل بدوام جزئي على أنه وظائف ذات عدد ساعات أقل بكثير من الساعات المحددة في الأسبوع. تعتمد تعريفات العمل بدوام جزئي إما على عتبات الساعات أو على تقييم يجريه المستجيب لطبيعة الوظيفة، أو كليهما في العديد من البلدان.
- تقاسم الوظائف: يمكن اعتبار تقاسم الوظائف شكلاً خاصاً من أشكال العمل بدوام جزئي أو بمعنى آخر "تقاسم مكان العمل"، وهو ما يعني أن اثنين على الأقل من الموظفين يؤدون عمل وظيفة واحدة بدوام كامل. الموظفون الذين يشكلون جزءاً من نمط العمل هذا، استناداً إلى البرنامج المحدد مسبقاً أو المجدول والوقت المخطط له، سيعملون في نوبات عن طريق إجراء نفس الوظيفة. وبذلك سيتم إكمال المهمة دون انقطاع من خلال استيفاء متطلبات الوظيفة.

- مرونة الوقت على الرغم من أن الاتجاه العام في المرونة هو تقليل وقت العمل (ساعات)، إلا أنه في الوقت الحاضر يبدو أن فترات العمل المرنة أكثر أهمية. تتضمن ترتيبات أوقات العمل المرنة بديلاً للموظفين لبدء العمل والانتهاؤ بالعمل في نفس الوقت. وبدلاً من ذلك، يتمتع الموظفون بفرص لتحديد فترات عملهم الخاصة. تتضمن ترتيبات أوقات العمل المرنة فترة عمل أساسية يجب أن يعمل فيها جميع الموظفين في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود ساعات مرنة يمكنهم تفضيل العمل فيها
- محددة المدة: العقود العقد محدد المدة هو الذي ينتهي في تاريخ متفق عليه. وقد تتراوح مدة هذا العقد من بضعة أشهر إلى سنة أو أكثر. وقد يستند إلى حدث مستقبلي يمثل نهاية العقد ويكون حدوثه خارجاً عن سيطرة الطرفين. وهو نمط عمل مرن حيث يتفق الطرفان على إنهاء الاتفاقية في تاريخ محدد صراحة أو الانتهاء من عمل معين أو تقديم خدمة معينة.

## المبحث الثاني: الاداء الوظيفي والابتكار

### 1. مقدمة

ترجع أهمية تنمية التميز الشخصي وخلق الموظف المبدع في مجال العمل والإدارة إلى تنمية مهارات المشاركين في التعرف على الشخصية المتميزة وما هي الأسس والمبادئ التي يجب مراجعتها لبناء الشخصية المتميزة والمبدعة، من خلال تزويد المشاركين بالمهارات اللازمة لتحقيق أداء عمل متفوق وعلاقات شخصية مع الزملاء والمشرفين، وتزويد المشاركين بالأسس والمبادئ لتحسين عملهم وتطويره إلى التميز، وكيفية تطوير وتحفيز أنفسهم

### 2. مفهوم أداء الوظيفي:

يعد العنصر البشري، وأداء الموظفين هو حجر الأساس في أي منظمة، ويعتبر أداء العاملين بالمنظمة على وجه الخصوص أمراً بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة؛ لتعلقه المباشر بالية عمل المؤسسة، وضغوط العمل التي يتعرض لها هؤلاء العاملين، بالإضافة إلى ساعات عملهم التي تنسم بالخصوصية عن بقية المهن. وهم رأس المال البشري الرئيسي لعمل المؤسسة؛ لذلك يعتبر دراسة العوامل التي لها تأثير على موقفهم الوظيفي ضرورة لمديري الموارد البشرية، حيث يتأثر أداء هؤلاء الموظفين بالمواقف المرتبطة بالوظيفة مثل الرضا الوظيفي، والقيادة، والالتزام بالعمل، والانخراط فيه (Rahiman & Kodikal, 2017).

ويعرف كلٌّ من Rahiman & Kodikal (2017) و Onwubiko (2019) أداء الموظف بالنظر لزاوية التطوير والإنتاجية المنتظرة من الموظف بأنه: "مجموع الالتزام والمشاركة تجاه مؤسسته وقيمها الوظيفية. فالموظف ذو الموقف الإيجابي والإنتاجية العالية على دراية جيدة بديناميكيات وحركات الأعمال، ويمكنه ضبط بيئة العمل التنظيمية في مختلف الظروف والأحوال؛ مما يؤدي إلى تطوير شامل في أداء وإنتاجية المؤسسة بأكملها، مع الحفاظ على هذه الجوانب كخلفية".

بينما عرّفه Gichuki & Munjuri (2018) بالنظر لإمكانية قياس أداء الموظف، ومدى التزامه بالواجبات والمسؤوليات بأنه: قياس ما إذا كان الموظف ينفذ واجباته ومسؤولياته الوظيفية بشكلٍ مرضٍ. ويمكن تعريف أداء الموظفين أيضًا على أنه: "مدى قيام الموظفين بالأنشطة المتعلقة بالوظيفة الموكلة إليهم، وكفاءتهم في الأداء، بالنظر إلى مستوى التسهيلات المقدمة لهم؛ للقيام بوظائفهم".

### 3. أهمية قياس أداء الموظف:

تظهر أهمية قياس أداء الموظفين في تحقيق الغرض منها، والمتمثل في الاتي Gamme & Johansson (2015):

- الترجمة العملية والتحقق من تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ودعم برامج التدخل بغرض التحسين عند الحاجة.
- المقارنة مع أداء أفضل المنافسين.
- مراقبة وتنسيق الأنشطة التشغيلية.
- تقييم وتحفيز وإشراك الموارد البشرية.
- التعلم الفردي والتنظيمي (التعلم بالقياس، والتعلم عن طريق الخطأ).

وتتبع أهمية قياس الأداء في المنظمة من حقيقة أنه يهدف إلى: تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا، وبطريقة تخدم مصالحها، لتحديد نقاط القوة والضعف لديها. (نصر الدين وأيوب، 2017).

### 4. أهداف قياس أداء الموظفين:

يمكن للمؤسسات قياس مستوى أداء موظفيها؛ بالنظر إلى مدى تحقق عدد من أهدافها الكبرى والتمثلة في: تحقيق التوازن، ونمو المؤسسة، والمردودية، السيولة (عبد الرحمن، 2012):

- تحقيق التوازن: يعد التوازن بين نوعية أداء المؤسسة وجودتها، وتحقيق التكافؤ المطلوب بينهما هدفاً رئيسياً لأي مؤسسة؛ لأنه يؤثر على استقرار المؤسسة، ولا بد للموظفين من العمل على تحقيق توازن القيمة بينهما (عشي، 2002).
- نمو المؤسسة: نمو المؤسسة من جوانبها المختلفة: الاقتصادية، والصحية، والتشغيلية والاجتماعية هو المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية، ويُنظر إليها على أنها نتيجة مرغوبة جداً لريادة الأعمال، وصناعة القرار (Šarlija, Pfeifer, Jeger & Bilandžić, 2016)، كما أن نمو المؤسسات يعبر عنه كأمر متعدد الأبعاد يتم تشغيله من خلال مجموعة متنوعة من مقاييس النمو التي تشمل: الخدمات المقدمة، وعدد العاملين، وجودة المنتج أو الخدمة وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، فإن عوامل مثل: الرضا الوظيفي العام مهم جداً في تقييم الأداء (Ngugi, 2013). كما يعرف نمو المؤسسة بأنه: توحيد كمية ونوعية الخدمات الصحية وزيادتها، وتتجسد الزيادة في الكمية من خلال توسيع نطاق خدمات المؤسسة (Chamwada, 2015).
- المردودية: تتمثل المردودية في انعكاس نتائج السياسات والقرارات الإدارية على عمل ونتائج المؤسسة، وقياس مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين، بما يعبر ويعكس العلاقة بين المنتج أو الخدمة، وعدد ومستوى العاملين في المؤسسة، ويؤدي إلى تحقيق جودة الأداء، والوصول إلى درجة رضا عالية (ملياني وعزيزي، 2017).
- السيولة: المراد بالسيولة هنا هو قياس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع التزاماتها المالية القصيرة، لأن نقص السيولة أو قصورها؛ يؤدي إلى الإخلال بتلك الالتزامات، وعجز العاملين بالمؤسسة عن أداء أدوارهم على الوجه المطلوب (ملياني وعزيزي، 2017).

## 5. أسباب ومبررات تقييم أداء الموظفين:

ذكر كلٌّ من (Shepherd, 2017; Mayhew, 2019) عدة أسباب تجعل من تقييم الموظفين أمراً هاماً، وأهمها ما يلي:

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف: تتمثل أهمية قيام إدارات المؤسسات بقياس وتحديد نقاط القوة والضعف لموظفيها بشكل دوري؛ في أنه يمكّنها من وضع كل موظف في المهام التي تتواءم مع نقاط

قوته؛ لاستخراج أفضل إنتاجية ممكنة منه للوظيفة والمهمة التي يكلف بها، وما ينطبق على الأفراد هنا، ينطبق أيضًا على المجموعات وفرق الأعمال.

- توفير التدريب والتطوير للموظفين: من فوائد قياس وتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين أيضًا: معرفة احتياجات التدريب والتطوير المطلوبة لديهم، فمن خلال نتائج القياسات تلك يمكن تحديد ما يحتاجه الموظف من تدريب، ومدى قابليته للتطوير من خلال نوعيات التدريب التي تناسبه، وتساعد على بناء قدراته، وأدائه الحالي.
- تحديد أهداف ومعايير الأداء: من المهام التي ينبغي على المسؤولين الإداريين في المؤسسات والشركات القيام بها؛ لتقييم ورفع أداء موظفيها؛ تزويدهم بأهداف ومعايير الأداء المطلوبة منهم؛ لتلبية توقعات صاحب العمل. بحيث أن من يُحقق تلك الأهداف، والالتزام بتلك المعايير بشكل متكرر في السنة مثلاً؛ يكون عرضةً للمساءلة والعقاب. وبدون قيام الإدارات المسؤولة بتوصيل معايير الأداء وتقييمه لموظفيها؛ تكون قد أهملت واجباً أساسياً من واجباتها في تزويد موظفيها بالأدوات اللازمة لتحقيق مسؤولياتهم الوظيفية.
- توجيه الشكر والمكافأة لمن يستحق: تتخذ الكثير من الشركات والمؤسسات قياس الأداء الوظيفي كأهم مكون من مكونات نظام رفع المرتبات والأجور والمكافآت والترقيات لديها، فتقييمات المشرفين لموظفيهم لها أثر مباشر في زيادة، أو خفض رواتبهم وأجورهم، كما أن تقييمات الموظفين لمشرفيهم ومديريهم لها أثرها وفائدتها أيضًا في الوضع الوظيفي لهؤلاء المديرين والمشرفين، كما أن التقييمات تستخدم في تحديد الموظفين والعمال ذوي الكفاءة العالية الذين يمكن لصاحب العمل تعيين واجبات ومسؤوليات إضافية لهم، أو حتى لترقيتهم إلى دور قيادي.

## 6. القدرة على الابتكار

تشير القدرة على الابتكار إلى القدرة على إجراء تحسينات وتعديلات أساسية على التقنيات الحقيقية وإنشاء تقنيات ومتطلبات ومعارف جديدة لتطبيقها على البيئة المتغيرة. لقد أصبحت فكرة الصدفة إحدى الأساليب المركزية في مجال ريادة الأعمال. هناك وجهتا نظر أو ثلاث وجهات نظر حول الفرص تمت مناقشتها على نطاق واسع؛ يتم تحقيق الفرص الحالية أو اكتشافها أو صنعها في العمليات الاجتماعية. في الأدبيات الحديثة، ترتبط وجهة نظر الاكتشاف والاستغلال بكتابات شين بينما ترتبط وجهة نظر الخلق في العمليات الاجتماعية. يمكن أن يتبع منظور الاكتشاف التقليدي الاقتصادي النمساوي الذي قدم في السبعينيات فكرة الاكتشاف اليقظ لفرص المراجعة. يتضمن

تعريف الابتكار أيضًا العلاقة بين الابتكار وفرصة الأعمال. لقد وصف أن الابتكار هو الطريقة الخاصة لرواد الأعمال لاستخدام التغيير كفرصة لعمل مختلف أو خدمة مختلفة. الابتكار المنهجي يعني رصد 7 مصادر لفرص الابتكار: المظهر غير المتوقع، الصراع، الابتكار المعتمد على متطلبات العملية؛ التغيرات في هيكل الصناعة أو هيكل السوق، والتركيبية السكانية؛ التغيرات في الإدراك والمزاج والمعنى والمعرفة الجديدة العلمية وغير العلمية (Zhang, 2016). الأربعة الأوائل يأتون من داخل الشركة والثلاثة الآخرين من خارج الشركة أو الصناعة. غالبًا ما تكون العلاقات بين هذه المجالات السبعة غير واضحة ومتداخلة. تحتوي فرصة ريادة الأعمال على مجموعة من الأفكار والمعتقدات والإجراءات التي تمكن من خلق السلع والخدمات المستقبلية في حالة عدم وجود أسواق حالية لها. يعتمد إطار استهداف فرص ريادة الأعمال على استكشاف الفرص المربحة واستغلالها. إطار الفرصة الفردية في ريادة الأعمال وقاموا بتحديث عملهم السابق بمساهمات أحدث. في الأونة الأخيرة، كان هناك المزيد من الاهتمام والمناقشات حول النقطة الإبداعية لفرص ريادة الأعمال (Prime Minister's Office, 2015).

مصطلح 3 وجهات نظر لفرصة ريادة الأعمال: السوق كعملية مخصصة، وعملية اكتشاف، وعملية إبداعية. تعتمد وجهة النظر المخصصة على التعرف على الصدفة: في حالة وجود مصدري العرض والطلب، يجب تحقيق فرصة الجمع بينهما، ومن ثم يجب تعزيز التوافق بين العرض والطلب إما من خلال نظام موجود أو جديد. شركة. الامتياز هو نموذج نمذجي للعملية المخصصة. تعتمد وجهة نظر الاكتشاف على اكتشاف الصدفة: إذا كان هناك واحد فقط من الاثنين، فيجب اكتشاف الجزء غير الموجود قبل أن يتم تعزيز المطابقة (Oduro-marfo & Oduro-marfo, 2015). تطبيقات حلول التكنولوجيا العالية الجديدة هي أمثلة على وجهة نظر الاكتشاف؛ العرض موجود، لذا يجب اكتشاف الطلب. فإذا كان العرض والطلب موجودين بطريقة واضحة، فلا بد من إثبات أحدهما أو كليهما. هنا مطلوب عرض إبداعي لخلق الفرص. غالبًا ما ينطوي النظر الإبداعي على العديد من الاختراعات الاقتصادية في مجال التسويق والتمويل، ويحتاج أحيانًا إلى إنشاء أسواق جديدة. يرى الاقتصاد المعاصر أن الفرص موجودة في انتظار العثور عليها، ولكن يجب على الناس أن يصنعوا الفرص معًا اعتمادًا على نموذج عملية الابتكار الإبداعي. وهذا لا يعني أن العالم الخارجي غير موجود. ومن هذا المنظور، يتم إنتاج الحياة والفرص الاقتصادية والاجتماعية من خلال الروابط بين الناس والمؤسسات والأشياء المادية واللغة (Hameed et al., 2016).

## 7. الركائز الخمس لقدرات الابتكار:

من اهم الركائز ما يلي:

- الوصول: ويعني القدرة على الارتباط والاتصال بشبكات المعرفة والابتكار الدولية. وتختلف الدول في قدرتها على الوصول إلى المعرفة والخبرة والمؤهلات اللازمة لتطوير منتجات وخدمات معينة يعتمد عليها خلق القيمة المحلية. ويتم اكتساب القدرة الوطنية على الوصول من خلال الاستثمار الخاص والعام في البنية التحتية للتوصيلية والأطر القانونية التي تبسط نقل المعرفة عن طريق التجارة والصناعة. استثمار. وتؤدي هذه الاستثمارات الرامية إلى تعزيز إمكانية الوصول، وخاصة الاتصال عبر الحدود، إلى أداء اقتصادي يشير إلى أنشطة دولية قوية مثل التجارة والاستثمار الأجنبي والاندماج في سلاسل القيمة الدولية، واستضافة فروع الشركات ذات الشبكات العالمية.
- الإرساء: ويعني القدرة على تحديد وتدجين مصادر المعرفة الخارجية. وقد تكون الدول قوية في الحصول على المعرفة والتكنولوجيا والمؤهلات المطلوبة من الخارج، ولكنها تظهر نقاط ضعف في جذب هذه الموارد والاحتفاظ بها. وعلى العكس من ذلك، قد تفتقر بعض البلدان إلى التواصل الدولي ولكنها تعوض ذلك عن طريق وضع حوافز لجذب التدفق المستمر لموارد المعرفة والاحتفاظ به. وتختلف هذه الحوافز عن الإجراءات البيروقراطية التي تبسط تطوير الأعمال إلى التنظيم والسياسة الحكومية. وينطوي تثبيت الحوافز على تقليل الوقت اللازم لبدء النشاط التجاري، وكفاءة الهيئات الحكومية في تنفيذ السياسات التي تسمح بتنمية القطاع الخاص وتدعمها، وتوفير الحماية القانونية للمستثمرين. ومن المفترض أن يترجم ذلك إلى أداء قوي في الحصول على موارد المعرفة الخارجية وتوطينها مثل الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)، والعمالة المهاجرة المؤهلة، وتجميع المعرفة.
- الانتشار: يشير إلى القدرة الجماعية للمكان على تطبيق واستيعاب الابتكارات والممارسات والتقنيات الجديدة ونشرها في الاقتصاد. وقد تتمتع الدول بقدرة قوية على الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا والمؤهلات والخبرة من مصادر خارجية وتثبيتها، لكنها تفشل في نشرها على نطاق واسع.
- الخلق: يدل على القدرة على خلق علم جديد. هناك تصور عام بوجود علاقة قوية ومباشرة بين خلق المعرفة وخلق القيمة. إن تصور وجود علاقة مباشرة بين خلق المعرفة وخلق القيمة أمر مكرس بشكل جيد في دوائر السياسة العامة. هذه النتائج تؤمن بالاستثمار في عوامل مثل البحث والتطوير والبحث الجامعي والتدريب، كما هو الحال في سياسات الملكية الفكرية القوية

- الاستغلال: يشير إلى القدرة على تعبئة واستغلال المعرفة الجديدة لتحقيق أهداف اجتماعية وتجارية. ولا يمكن للاقتصادات أن تستفيد من المعرفة والابتكارات الجديدة المنتجة دولياً، وتتعرض لخطر خسارة المواهب والشركات والمستثمرين والأفكار لصالح مواقع أخرى أكثر تجهيزاً للاستفادة منها. ويتم تعزيز القدرة على الاستغلال من خلال توافر رأس المال الاستثماري، وأسواق الأسهم، والدعم الحكومي ومؤسسات التدريب عالية الجودة. وتؤدي هذه العناصر إلى زيادة القيمة المضافة في الاقتصاد، وسوف تترجم في نهاية المطاف إلى مستويات معيشة أعلى.

## الدراسات السابقة

### تمهيد:

تشمل الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من البحوث العربية والأجنبية التي تتناول موضوع الدراسة. تركز هذه الدراسات على تقدير تأثير التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية على الأداء والإبداع في بيئة العمل، وتحليل مدى تأثير القيم المؤسسية وأساليب التواصل الداخلي على فعالية الموظفين. ومن خلال التعقيب على الدراسات السابقة، تهدف هذه الدراسة إلى توسيع الفهم لأثر البدائل المرنة لمكان ووقت العمل على الأداء والابتكار في قطاع الأغذية في المملكة، وتحليل التحديات والفرص المحتملة بهدف إبراز ما يميزها من أبحاث سابقة وتقديم إسهام فريد وقيمة إلى المعرفة في هذا المجال.

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة جميل وآخرون (2022) بعنوان: دور التسويق المستدام في العلاقة بين الإنتاج المرن وسلاسل الإمداد المستدامة بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر

تهدف هذه الدراسة الى تحليل الدور الوسيط للتسويق المستدام في العلاقة بين الإنتاج المرن وسلاسل الإمداد المستدامة بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر، وقد حددت الدراسة دوافع تطبيق ممارسات الإنتاج المرن في إدارة التدفق، إدارة العملاء، إدارة العمليات، إدارة الموردين، إدارة القوي العاملة. كما حددت أربعة أبعاد للتسويق المستدام وهي المنتج المستدام، السعر المستدام، التوزيع المستدام، الترويج المستدام، كما حددت الدراسة تطبيق سلاسل الإمداد المستدامة من خلال الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير أربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم توزيع عدد 228 استمارة استقصاء وكان عدد القوائم المستردة والصحيحة 174 قائمة، وباستخدام مقياس كروبناخ الفا للتأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض نموذج الدراسة، توصلت الدارسة الي وجود علاقة إيجابية بين الإنتاج المرن والتسويق المستدام من ناحية والتسويق المستدام وسلاسل الإمداد المستدامة من ناحية أخرى، أما عن دور الوسيط للتسويق المستدام في العلاقة بين الإنتاج المرن وسلاسل الإمداد المستدامة تم قبوله قبولاً جزئياً، وبالتالي تم التحقق من صحة نموذج الدراسة وقبولة.

دراسة محمد (2022) بعنوان: دور ممارسات التسويق الأخلاقي لأنشطة الاتصالات التسويقية في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة بين آراء عملاء شركات الاتصالات العاملة في السعودية ومصر

يهدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات التسويق الأخلاقي لأنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة والتفوق التسويقي مع كشف الاختلافات في التقييم بحسب عملاء شركة الاتصالات السعودية والمصرية، تقديم التوصيات بغرض تطوير الواقع الخدمي والتسويقي لهذه الشركات، والإثراء المتواضع لهذه النوعية من الدراسات النادرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على نوعين من البيانات (الثانوية والأولية)، وباستخدام استبانة مكونة من 62 فقرة وزعت على عينة من زبائن الشركات (420 شخص) عبر الفيسبوك، تويتر، البريد الإلكتروني، والواتساب، واستقر عدد الاستبانات الصحيحة عند 408 استبانة بنسبة (97%). وقد استخدم الباحث أساليب: الإحصاء الوصفي، كاس2، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار، وتحليل التباين. وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.23 لتحليل بيانات الدراسة والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة توافقية وارتباطية وتأثيرية بين ممارسات التسويق الأخلاقي لأنشطة الاتصالات التسويقية والتفوق التسويقي، وأنه توجد فروق معنوية في تقييم المبحوثين لكل من أنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة والتفوق التسويقي باختلاف شركة الاتصالات محل التعامل. وأوصت الدراسة بضرورة: استعمال الوسائل الإعلانية المتنوعة ذات التغطية الواسعة مع نشر اللوحات الإعلانية، الاهتمام بنظام ومحتوى العرض الداخلي للفرع بما يثري معلومات ومعرفة العميل، امتلاك رجل البيع المعلومات الكافية وأن تكون إرشاداته كافية ومفيدة، تصدير صورة واضحة وصادقة للشركة وخدماتها، لباقة موظف الاستعلامات عند التحدث فضلاً عن توفيره للمعلومات بصورة دقيقة وصحيحة، التعرف على ردود فعل الزبائن تجاه الخدمات المقدمة وإعلان النتائج بشفافية.

دراسة مهدي (2022) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العاملين، وكذا محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين، وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي حيث شملت الدراسة على جميع الموظفين وعددهم (37)، باستخدام المسح الشامل، واعتمد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً من خلال وصف الظاهرة وصفاً

رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، واعتمد في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين، الأسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط التوافق، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيم التنظيمية وتحسين جودة أداء العامل، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين، توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية وزيادة أداء العاملين. وبالتالي توصل إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

دراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) بعنوان: تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين في كلية التربية بجامعة الفيوم كواحدة من متطلبات جائزة "المؤسسة الحكومية المتميزة" باستخدام الخبرة الكندية

في ضوء خطة التنمية المستدامة " رؤية مصر 2030" ، التي تقضي بتكوين جهاز إداري كفء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية لتعزيز مكانة مصر العالمية، وكنتيجة طبيعية لحصول كلية التربية جامعة الفيوم على الاعتماد الذي بدوره يعد خطوة على طريق تحقيق التميز المؤسسي؛ استهدف البحث الحالي محاولة التوصل إلى أهم متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات حصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة استرشاداً بالخبرة الكندية في هذا المجال؛ خاصة في ظل عدم تأهل الكلية للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتيها الأولى والثانية، وللوقوف على هذه المتطلبات استخدمت الدراسة نهج النظرية المجذرة (GT) Grounded Theory، والتي تعد طريقة مناسبة لدراسة السلوك البشري في سياقه الثقافي، وتم تطبيقها على عينة قوامها (30) إدارياً من العاملين بمختلف إدارات الكلية، وقد تم تصنيف أهم المتطلبات التي أكدت عينة الدراسة على حاجتهم إليها في خمسة أبعاد رئيسة هي: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي ، بعد الأمن والسلامة المهنية، وبعد الرفاهية في مكان العمل، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم طرح مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية كمتطلب رئيس لحصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها التالية.

دراسة عيسى وكورتل (2016) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة. في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين "إطارات، أعوان تحكم، منفذين". وخلصت الدراسة على نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wang & Xie (2023)

بعنوان

### Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands–Resources–Individual Effects Perspective

تستكشف هذه الدراسة تأثير السيف ذو الحدين للأنظمة اللاسلكية الثابتة (FWAs) على الأداء الابتكاري للموظفين بناءً على نموذج الطلب والموارد والتأثير الفردي (DRIVE). تم جمع ما مجموعه 411 استبيانًا صالحًا من الموظفين القائمين على المعرفة على ثلاث مراحل من خلال مسح للشركات القائمة على التكنولوجيا في الصين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 25.0 و AMOS 22، وتم إجراء تحليل نموذج خطي متعدد المستويات لاختبار تأثير الوسيط المزدوج للتمكين النفسي وغموض الدور والتأثير المعتدل للكفاءة الذاتية لاتساع الدور. وجدت هذه الدراسة أنه فيما يتعلق بمسار الطلب على الوظائف، أدت ترتيبات العمل المرنة (FWAs) إلى زيادة غموض دور الموظفين، مما أدى بدوره إلى انخفاض أداءهم الابتكاري؛ وفيما يتعلق بمسار الموارد الوظيفية، أدت برامج النفاذ المستمر إلى زيادة التمكين النفسي للموظفين، مما أدى بدوره إلى زيادة أداءهم الابتكاري. ومن منظور الفروق الفردية، في ظل نظام العمل المرن، يمكن للموظفين ذوي الكفاءة الذاتية ذات

الأدوار العالية أن يعززوا تمكينهم النفسي ويقللوا من غموض الأدوار، وبالتالي تعزيز أدائهم الابتكاري. هذه الدراسة هي الأولى التي تحلل تأثير "السيف ذو الحدين" لـ FWAs على أداء الابتكار لدى الموظفين بناءً على نموذج DRIVE، والذي يعمل بشكل فعال على توسيع المتغير المعتدل المتمثل في الكفاءة الذاتية لاتساع الدور في النموذج ويساعد على فهم تأثير الأنواع المختلفة من الابتكارات. FWAs على أداء الابتكار للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة مرجعاً للشركات القائمة على التكنولوجيا لتعزيز قدراتها الرقمية وتنظيم النفاذ اللاسلكي الثابت (FWAs)، مما يفضي إلى تحقيق تنمية مستدامة للأعمال.

دراسة (Ezzat Hashad et al. (2023)

بعنوان

## The Effect of Internal Marketing on Job Performance in Hotels and Travel Agencies: The Mediating Role of Knowledge Sharing

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير تصورات موظفي السياحة والفنادق للتسويق الداخلي على أدائهم الوظيفي، وكذلك تأثير سلوك تبادل المعرفة كوسيط. تم جمع بيانات 390 موظفًا من فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر من الفئة A في مصر وتم اعتماد وتنفيذ نهج PLS-SEM بواسطة برنامج WarpPLS الإصدار 7.0. أظهرت نتائج PLS-SEM أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل إيجابي بالتسويق الداخلي، كما أن هذه العلاقة تتوسطها سلوكيات تبادل المعرفة. توفر نتائج هذه الدراسة نظرة ثاقبة للتسويق الداخلي وسلوك تبادل المعرفة كعوامل مهمة في زيادة الأداء الوظيفي في قطاعي السياحة والفنادق. وفي هذا الصدد، ستكون شركات السياحة والفنادق قادرة على اكتساب وجهات نظر جديدة حول تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Raj et al. (2023)

بعنوان

## The study of remote working outcome and its influence on firm performance

هدف هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين نتائج العمل عن بعد (RW) وكيف يؤثر ذلك على أداء الشركة (FP). باستخدام دراسة تجريبية لـ 128 متخصصًا في تكنولوجيا المعلومات في عينة تمثيلية. تم الحصول على

المعلومات من خلال مقابلات استبيان منظمة مع إدارة الأعمال. تمت دراسة RW وغيرها من ممارسات المرونة في مكان العمل لمعرفة آثارها على FP باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتم تحليل الفروق المتوسطة في أبعاد المرونة بين الشركات باستخدام اختبار t. تظهر نتائج الدراسة أن FP لديه علاقة إيجابية مع مؤشرات RW مثل التواصل بشكل متكرر وبشكل جيد (CFW)، وتشجيع التوازن بين العمل والحياة (EWB)، والحفاظ على الاهتمام والإنتاجية (MIP)، وتوفير التكنولوجيا التي يمكن الوصول إليها (PAT). إن استخدام أوقات العمل المرنة، ومشاركة الموظفين في تخطيط الوظائف وتصميمها، والإدارة الصارمة القائمة على النتائج، واستخدام الأجر المتغير للعاملين عن بعد، كلها أمور تتزايد في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات. تصبح الشركات أكثر قدرة على التكيف نتيجة لتأكيد الإدارة على قيمة التوازن بين العمل والحياة، وضمان اهتمام الموظفين، وتوفير تقنيات يسهل الوصول إليها من شأنها تعزيز أداء الأعمال. يتطلب فهم التفاعلات بين الإدارة وتأثيرها على المنظمة فهم الروابط بين مؤشرات العمل عن بعد المختلفة.

دراسة (Magaji et al. (2021

بعنوان

## Effect of Flexible Work Arrangement and Career Development on Employee Performance: A Study of Selected Manufacturing Firms in Ogunstate

تبحث هذه الدراسة في تأثير ترتيبات العمل المرنة والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركات تصنيع مختارة في ولاية أوجون. تم استخدام تصميم البحث المسحي. كان عدد السكان المستهدفين 26754 والذين يتألفون من خمس شركات تصنيع مختارة في ولاية أوجون، نيجيريا. حجم العينة المعتمد 520. تم استخدام استبيان منظم في جمع البيانات الأولية. تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي الوصفي والبسيط. كشفت النتائج أن ترتيبات العمل المرنة ( $\beta = .954$ ،  $t = 24.087$ ،  $p < 0.05$ ) والتطوير الوظيفي ( $\beta = 1.036$ ،  $t = 19.800$ ،  $p < 0.05$ ) لهما تأثير إحصائي إيجابي كبير على أداء الموظفين في شركات التصنيع المختارة في ولاية أوجون. وخلصت الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة والتطوير الوظيفي يؤثران على أداء الموظف في شركات التصنيع.

دراسة (Davidescu et al. (2020

## Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees Implications for sustainable human resource management

تهدف هذه الورقة إلى دراسة العلاقة بين تطوير الموظفين ومرونة وقت العمل ومساحة العمل كخصائص ذات صلة لإدارة الموارد البشرية المستدامة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين الموظفين الرومانيين من أجل تحديد كيفية إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية في مواجهة "العمل المستقبلي". "التحديات. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الورقة إلى دراسة تأثير أنواع مختلفة من المرونة - المرونة التعاقدية والوظيفية ومرونة وقت العمل ومساحة العمل - من أجل تسليط الضوء على أهمية تطوير الموظفين ومرونة الموظف كجوانب مهمة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في زيادة المستوى العام للموظفين. الرضا الوظيفي للموظفين. ولجعل ذلك ممكنًا، تم تطوير "مؤشر مركب لمرونة الموظف"، والذي يأخذ في الاعتبار أنواعًا مختلفة من المرونة، باستخدام تعليقات الموظفين الرومانيين، والتي تم جمعها من خلال دراسة استقصائية تمثيلية وطنية باستخدام تحليل المراسلات المتعددة. علاوة على ذلك، تم قياس تأثير مرونة الأفراد والموظفين على المستوى العام للرضا الوظيفي باستخدام نماذج الانحدار اللوجستي الثنائي. في إطار البحث، هناك تركيز خاص على تأثير الأنواع الجديدة من مساحات العمل (المكاتب المرنة، والعمل المشترك، والمكاتب المنزلية الكاملة، والمكاتب المنزلية الجزئية - FO، CW، HOT، HOP) على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي والنمو والتطور المهني، والعلاقات الاجتماعية والمهنية، والأداء المهني الشخصي، وكذلك على المستوى العام لتحفيز العمل. وكشفت النتائج التجريبية أن هذه الأنواع الجديدة من مساحات العمل تحظى بتقدير كبير من قبل الموظفين، مما يولد اهتمامًا متزايدًا بينهم. يعتبر العمل الجزئي من المنزل، وهو المزيج بين العمل من المنزل والعمل في مكتب الشركة، الحل الأمثل لزيادة الأداء التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والمهنية والتعلم والتطوير الشخصي والمستوى العام لتحفيز العمل. أبرزت نتائج تحليل المراسلات المتعددة مستوى متوسطًا من المرونة بين الموظفين الرومانيين الذين تمت مقابلتهم، حيث أبدى ثلثهم فقط مستويات عالية من المرونة. وقد أشار التحليل التجريبي لتحليل الانحدار اللوجستي إلى دور المرونة الوظيفية وزمن العمل ومرونة مكان العمل إلى جانب مؤشر المرونة المركب في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. لذلك، إذا كان التحدي يتمثل في إعادة تصميم الإدارة الفعلية للموارد البشرية لتشمل مفهوم الاستدامة، فيجب الاهتمام بالجمع بين تطوير الموظفين - أوقات مرنة وأماكن مرنة، مما يؤدي إلى زيادة كل من الرضا الوظيفي للموظفين والتنظيمية. الأداء كنتائج هامة لإدارة الموارد البشرية المستدامة.

### Impact of work flexibility on employee performance

يمكن دراسة مرونة الموظف كمستوى يُظهر إمكانات الموظف في شكل تعدد المهام أو قدرته على العمل كمدير شامل. مرونة الموظف تعني أن العامل يمكنه الأداء الجيد في أدوار وظيفية مختلفة أو العمل بطرق مختلفة في دور وظيفي واحد. الموظفون الذين يبدون غير مهتمين بالعمل وغير راضين لا يتمتعون بالمرونة الكافية. تم اتباع طريقة البحث النوعية لصياغة هذه الدراسة بمساعدة البيانات الثانوية. يحدد هذا البحث بنجاح سلوك الموظف المرن والموظفين الذين يمكن تعديلهم إذا تم توفير التدريب المناسب لهم. ومع ذلك، لا يزال بعض العمال غير منتجين بدرجة كافية حتى بعد المرور بفترة التجربة والخطأ في المنظمة.

### دراسة (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019

### Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities employees of Pakistan

ركزت الورقة البحثية على العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة، والتوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي في جامعات القطاع العام في كراتشي. الغرض من هذا البحث هو التحقق من الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي لموظفي الجامعات العامة في كراتشي.

تصميم البحث وصفي حيث نحدد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة. المتغير المستقل لدينا هو ترتيبات العمل المرنة التي تشمل: العمل المرن، والعمل التعاقدى، ونوبات العمل، والعمل عن بعد، والتي يتم توفيرها للموظفين لتحسين إنتاجيتهم والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة. تم تصميم استبيان منظم لجمع ما يقرب من 200 عينة عبر الإنترنت ومن خلال الزيارات الجامعية. تم توزيع نماذج المسح باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية

بين أكثر من تسع جامعات عامة مختلفة في كراتشي. البحث ذو طبيعة كمية ويتم تحليله من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام PLS الذكي.

تظهر النتائج أن ترتيبات العمل المرنة ترتبط بشكل إيجابي وهام بالتوازن بين العمل والحياة. وكشفت الدراسة أيضًا أن التوازن بين العمل والحياة هو وسيط قوي بين ترتيبات العمل المرنة والرضا الوظيفي. يتم تسليط الضوء على أهمية توفير ترتيبات مرنة مناسبة داخل المنظمة في التوصيات لتحسين رضا الموظفين وتعزيز أدائهم والحفاظ على العمل لإثراء الأسرة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

### ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من حيث أهداف الدراسة: توافقت دراسة جميل وآخرون (2022) ودراسة (Magaji et al. (2021 ودراسة (Davidescu et al. (2020 ودراسة (Ahmad et al. (2019 حول دراسة تأثير الإنتاج المرن/ترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين والمؤسسات، بينما اختلفت باقي الدراسات من حيث الهدف مثل دراسة محمد (2022) حول التسويق الأخلاقي، ودراسة مهدي (2022) حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء، ودراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) حول تحسين جودة الحياة الوظيفية، ودراسة عيسى وكورتل (2016) حول دور الثقافة التنظيمية في الأداء المتميز، ودراسة (Wang & Xie (2023 حول تأثير ترتيبات العمل المرنة على الأداء الابتكاري، ودراسة (Ezzat Hashad et al. (2023 حول تأثير التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، ودراسة (Raj et al. (2023 حول تأثير نتائج العمل عن بعد على أداء الشركة، ودراسة (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019 حول العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي.

2. من حيث منهج الدراسة: توافقت دراسة جميل وآخرون (2022) ودراسة محمد (2022) ودراسة مهدي (2022) ودراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) ودراسة عيسى وكورتل (2016) ودراسة (Ezzat Hashad et al. (2023 ودراسة (Magaji et al. (2021 ودراسة (Davidescu et al. (2020 ودراسة (Ahmad et al. (2019 ودراسة (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019 في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت دراسة (Wang & Xie (2023 ودراسة (Raj et al. (2023 حيث استخدمتا المنهج التجريبي.

3. من حيث أداة الدراسة: توافقت دراسة جميل وآخرون (2022) ودراسة محمد (2022) ودراسة مهدي (2022) ودراسة عيسى وكورتل (2016) ودراسة Ezzat Hashad et al. (2023) ودراسة Magaji et al. (2021) ودراسة Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019) في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بينما اختلفت دراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) حيث استخدمت نهج النظرية المجردة، ودراسة Wang & Xie (2023) ودراسة Raj et al. (2023) ودراسة Davidescu et al. (2020) ودراسة Ahmad et al. (2019) حيث اعتمدت على البيانات الثانوية.

4. من حيث مكان الدراسة: توافقت دراسة جميل وآخرون (2022) ودراسة محمد (2022) ودراسة مهدي (2022) ودراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) في تطبيقها على مصر، بينما اختلفت دراسة عيسى وكورتل (2016) حيث طبقت في الجزائر، ودراسة Ezzat Hashad et al. (2023) طبقت في مصر، ودراسة Wang & Xie (2023) طبقت في الصين، ودراسة Magaji et al. (2021) طبقت في نيجيريا، ودراسة Davidescu et al. (2020) طبقت في رومانيا، ودراسة Ahmad et al. (2019) لم يذكر مكان التطبيق، ودراسة Raj et al. (2023) لم يذكر مكان التطبيق، ودراسة Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019) طبقت في باكستان.

5. من حيث عينة الدراسة: توافقت دراسة جميل وآخرون (2022) ودراسة محمد (2022) ودراسة مهدي (2022) ودراسة عيسى وكورتل (2016) ودراسة Ezzat Hashad et al. (2023) ودراسة Magaji et al. (2021) ودراسة Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui (2019) في اختيار عينة من الموظفين والعاملين، بينما اختلفت دراسة أحمد وعبد الفتاح (2020) حيث تناولت الإداريين في كلية التربية بجامعة الفيوم، ودراسة Wang & Xie (2023) تناولت الموظفين القائمين على المعرفة، ودراسة Raj et al. (2023) تناولت متخصصين في تكنولوجيا المعلومات، ودراسة Davidescu et al. (2020) تناولت الموظفين الرومانيين بشكل عام، ودراسة Ahmad et al. (2019) لم تذكر عينة الدراسة.

#### رابعاً: نقاط تمييز الدراسة الحالية

من أهم النقاط ما يلي:

- التركيز على قطاع التسويق: تركز الدراسة على تحديد تأثير اتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل على الأداء الوظيفي والابتكار لموظفي التسويق في شركات الأغذية بالمملكة، وهو مجال لم يتم تناوله في الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات مختلفة.
- ادراج متغير الابتكار: بالإضافة إلى الأداء الوظيفي، تتناول الدراسة أيضًا تأثير اتاحة بدائل العمل المرنة على الابتكار لدى موظفي التسويق، مما يقدم نظرة أكثر شمولية لعلاقة العمل المرن مع المخرجات الفردية.
- اعتماد منهجية مبتكرة: تستخدم الدراسة الأسلوب الكمي، من خلال الاستبيانات والملاحظة، لتحسين النتائج وتحسين دقة البحث.

#### خامسا: الفجوة في الدراسات السابقة ونقاط الضعف التي تحاول الدراسة الحالية علاجها

من اهم الفجوات ما يلي:

- عدم وجود تركيز على قطاع التسويق: لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على تأثير العمل المرن في قطاع التسويق، على الرغم من أهمية هذا القطاع في نجاح الأعمال.
- افتقار إلى مراعاة الابتكار: ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على الأداء الوظيفي، متجاهلة تأثير العمل المرن على الابتكار، وهو عامل حيوي في بيئات العمل المتغيرة باستمرار.
- اعتماد محدود على النهج المختلط: اعتمدت الدراسات السابقة غالبًا على الأساليب الكمية فقط، مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة وغير شاملة.

## المراجع:

- أبو العنين، السيد إبراهيم، عبد الهادي، هاني، محمد، محمد حسين، إسماعيل، عزت حشاد، & محمد. "تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاعي الضيافة والسياحة: دور الاغتراب في العمل". مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 2024.
- أحمد، ع. م.، وعبد الفتاح، ه. م. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين في كلية التربية بجامعة الفيوم كواحدة من متطلبات جائزة "المؤسسة الحكومية المتميزة" باستخدام الخبرة الكندية. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، 26(12.2)، 89-240.
- توفيق، دعاء أحمد. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 27(3).
- جميل، محمد، حسان، محمد، والبرقي، سحر. (2022). دور التسويق المستدام في العلاقة بين الإنتاج المرن وسلاسل الإمداد المستدامة بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر. التجارة والتمويل، 42(2)، 278-348.
- حذفاني، أمير، و زايد، مراد. الابتكار في المزيج التسويقي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي – خزارتك، 2018.
- حسين، إسراء طارق، وصالح، سرمد غانم. (2010). رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(6)، 9.
- حسين، إسراء طارق، وصالح، سرمد غانم. (2010). رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(6)، 9.
- زقوني، & عبد السلام. "أثر الابتكار على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسة الصحية الضياء بورقلة"، رسالة دكتوراة، 2016.

السكران, & حسين. "تأثير الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الابتدائية بمنطقة نجران السعودية"

Doctoral dissertation, Algiers 2 University Abou El kacem Saad Allah) جامعة

الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله)، 2011.

السلوم، رافد بن عبد الله، والمعارك، هلا بنت عثمان. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي

الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي, 7(63), 226. تم

استرجاعها من <http://www.ajsp.net>

عبد الرحمن، هباج (2012). أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي دراسة حالة " المؤسسة

الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير ورقلة، الجزائر.

عبدالرحمن، حافظ حماد. "الابتكار في بحوث التسويق وأثرها على تغيير السلوك الشرائي للمستهلك: دراسة حالة

على مصنعي بوهيات الشروق والمهندس بولاية الخرطوم". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،

2022.

عشي، عادل (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل

ببسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم

التسيير، بسكرة.

علام، اعتماد محمد. (2016). ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين: التحولات والتحديات. المجلة

العربية لعلم الاجتماع، ع17، 7 - 44.

علام، اعتماد محمد. (2016). ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين: التحولات والتحديات. المجلة

العربية لعلم الاجتماع، ع17، 7 - 44.

عيسى، روابحية، وكورتل، فريد. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة

الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين. مجلة الباحث الاقتصادي، مج4، ع5، 35 - 57.

القاسم، عامر هاني، البدور، لميس رياض محمد، و الغرابلي، زينب إسماعيل. "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة عن منتزه العين للحياة البرية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2016.

محمد، ممدوح عبد الفتاح أحمد. (2022). دور ممارسات التسويق الأخلاقي لأنشطة الاتصالات التسويقية في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة بين آراء عملاء شركات الاتصالات العاملة في السعودية ومصر. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 203-236.

ملياني، آمنة، وفتيحة عزيزي (2017). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، الجزائر.

مهدي، فرحات (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري. مذكرة ماستر. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الوادي.

نصر الدين، بن نذير، وشمائل أيوب (2017). لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع جامعة البليدة 2، مخبر البحث حول الابداع و تغيير المنظمات و المؤسسات، جامعة البليدة 2.

Ahmad, G., Rafiq, M., & Ahmed, U. (2019). Impact of work flexibility on employee performance. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 6(10), 1-10.

Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities employees of Pakistan. Available at SSRN 3510918.

Chua, F., Ward, J., Zhang, Y., Sharma, P., & Huberman, B. (2016). Stringer: balancing latency and resource usage in service function chain provisioning. *Ieee Internet Computing*, 20(6), 22-31. <https://doi.org/10.1109/mic.2016.128>

- Damme, S., Waegeneer, A., & Debruyne, J. (2015). Do flexible goal adjustment and acceptance help preserve quality of life in patients with multiple sclerosis?. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(3), 333-339. <https://doi.org/10.1007/s12529-015-9519-6>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Eshak, M. and Transport, A. (2021). Flexible work arrangements and their impact on the employee performance of egyptian private university employees: (a case study on the arab academy for science, technology, and maritime transport). *International Journal of Social Science and Human Research*, 04(10). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-13>
- Ezzat Hashad, M., Mohamed Hussien, I., Hani Abd-Elhady, M., & Elsayed Ibrahim Abouelenien, R. (2023). The Effect of Internal Marketing on Job Performance in Hotels and Travel Agencies: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - Sadat City University*, 7(2), 144-163.
- Gajendran, R. and Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gamme., N & Johansson. M (2015). Measuring supply chain performance through KPI identification and evaluation, Master's thesis in "Supply Chain Management" and "Quality and Operations Management", Department of Technology Management and Economics Division of Operations Management, Chalmers University Of Technology Gothenburg, Sweden.

- Gichuki, M. M., & Munjuri, M. G. (2018). Influence of job enlargement on employee performance in the railway industry in Kenya. *Archives of Business Research*, 6(5), 244-259.
- Hameed, I., Khan, M., Butt, A., Hameed, i., Qadeer, F. (2016). Science, Technology, and Innovation through Entrepreneurship Education in the United Arab Emirates (UAE), *Sustainability*, 8(12), 1280.
- Hornung, S., Rousseau, D., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals.. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Jiang, L., Lawrence, A., & Xu, X. (2022). Does a stick work? a meta-analytic examination of curvilinear relationships between job insecurity and employee workplace behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1410-1445. <https://doi.org/10.1002/job.2652>
- Kim, B. (2020). Unstable jobs harm performance: the importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *Sage Open*, 10(2), 215824402092061.  
<https://doi.org/10.1177/2158244020920617>
- Kossek, E. and Michel, J. (2011). Flexible work schedules.., 535-572.  
<https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Kulak, F. A., & Tüzüner, V. L. (2020). A comparative analysis of flexible working patterns in Germany and Turkey. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(4), 01-14.
- Laser, J. (2020). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 172-193.  
<https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2019-1875>

- Lee, B. and DeVoe, S. (2012). Flextime and profitability. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 51(2), 298-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2012.00678.x>
- Lin, Y. (2021). A study on the relationship between project management competency, job performance and job motivation in e-commerce industry. *Measuring Business Excellence*, 25(1), 24-57. <https://doi.org/10.1108/mbe-10-2020-0144>
- Magaji, N., Akpa, V. O., Ogundiwin, I. J., & Dogo, E. B. (2021). EFFECT OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF SELECTED MANUFACTURING FIRMS IN OGUNSTATE, NIGERIA.
- Mahmood, F., Qadeer, F., Saleem, M., Han, H., & Ariza-Montes, A. (2021). Corporate social responsibility and firms' financial performance: a multi-level serial analysis underpinning social identity theory. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2447-2468. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1865181>
- Oduro-marfo, S., & Oduro-marfo, S. (2015). Toward a National Innovation Strategy: A Critique of Ghana ' s Science", *Technology and Innovation Policy*, 20(3), 1–11.
- ONWUBIKO, E. C. (2019). Effect of Library staff Attitudes on Job Performance: A study of the Library of Alex Ekwueme Federal University, Ebonyi State, Nigeria.
- ONWUBIKO, E. C. (2019). Effect of Library staff Attitudes on Job Performance: A study of the Library of Alex Ekwueme Federal University, Ebonyi State, Nigeria.
- Prime Minister's Office. (2015). UAE National Innovation Strategy. Retrieved from:<http://www.uaeninnovates.gov.ae/docs/default-source/pdfs/national-innovation-strategy-en.pdf?sfvrsn=2>

- Rahiman, M. H. U., & Kodikal, R. (2017). Impact of employee work related attitudes on job performance. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 13(2), 93-105.
- Raj, R., Kumar, V., Sharma, N. K., Singh, S., Mahlawat, S., & Verma, P. (2023). The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100528.
- Šarlija, N., Pfeifer, S., Jeger, M., & Bilandžić, A. (2016). Measuring enterprise growth: pitfalls and implications. *International journal of social, behavioural, educational, economic, business and industry engineering*, 10(6), 1792.
- Shepherd, D., (2017). 5 Reasons Why Performance Appraisals Are Essential, <https://www.assessteam.com/5-reasons-performance-appraisals-essential/>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2020). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2020). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands–Resources–Individual Effects Perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159.
- Zhang, L. (2016). Performance Evaluation of Public Cultural Services in the Context of Information Technology: A Government Perspective..

## جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 2  | المقدمة:                                        |
| 3  | مشكلة الدراسة:                                  |
| 4  | أهمية الدراسة:                                  |
| 5  | أسئلة البحث:                                    |
| 5  | التساؤل الرئيسي:                                |
| 5  | التساؤلات الفرعية:                              |
| 6  | أهداف البحث:                                    |
| 6  | فرضيات البحث:                                   |
| 7  | رسم نموذج البحث:                                |
| 8  | متغيرات وابعاد الدراسة:                         |
| 8  | مكان التطبيق المقترح للبحث:                     |
| 9  | المنهجية المتوقعة للبحث:                        |
| 9  | بصلة البحث:                                     |
| 10 | المخطط المقترح للمشروع:                         |
| 11 | الإطار النظري والاستعراض المرجعي:               |
| 11 | المبحث الأول: إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل |
| 11 | 1. مقدمة                                        |
| 11 | 2. مفهوم إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل      |
| 12 | 3. مميزات إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل     |
| 14 | 4. سلبيات إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل     |
| 15 | 6. أهداف إتاحة بدائل مرنة لمكان ووقت العمل      |
| 16 | 7. أنماط العمل المرن                            |
| 17 | المبحث الثاني: الاداء الوظيفي والابتكار         |
| 17 | 1. مقدمة                                        |
| 17 | 2. مفهوم أداء الوظيفي:                          |
| 18 | 3. أهمية قياس أداء الموظف:                      |
| 18 | 4. أهداف قياس أداء الموظفين:                    |
| 19 | 5. أسباب ومبررات تقييم أداء الموظفين:           |
| 20 | 6. القدرة على الابتكار                          |
| 22 | 7. الركائز الخمس لقدرات الابتكار:               |
| 24 | الدراسات السابقة                                |
| 24 | تمهيد:                                          |

|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 24 | أولاً: الدراسات العربية .....                                                          |
| 27 | ثانياً: الدراسات الأجنبية: .....                                                       |
| 32 | ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة: .....                                            |
| 33 | رابعاً: نقاط تمييز الدراسة الحالية .....                                               |
| 34 | خامساً: الفجوة في الدراسات السابقة ونقاط الضعف التي تحاول الدراسة الحالية علاجها ..... |
| 35 | المراجع: .....                                                                         |
| 42 | جدول المحتويات .....                                                                   |