

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة المشاريع



تأثير سياسات العمل المرن على الصحة النفسية والأداء لفريق المشروع

The Impact of Flexible Work Policies On Project Team Health and Performance

إعداد الطالب/ خالد محمد أحمد مطهري

إشراف د/ أسماء أبو عتزة

العام الدراسي:

2024

المحتويات

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
7	الدراسات السابقة:
7	(Abid & Barech, 2017) : تأثير ساعات العمل المرنة على أداء الموظفين
8	(Dikir, 2023): تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا
8	(Govender, 2017) : ترتيبات العمل المرنة والرضا الوظيفي والأداء
9	(Lammerant, 2021): تحديات إنشاء ترتيبات عمل مرنة: دراسة استكشافية لوجهات نظر المديرين والموظفين
10	(Misskam & Schoch, 2023) : الصحة العقلية لعمال المشروع:
11	(Shiri et al., 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب
11	(Ukachukwu, 2024) : آثار ترتيبات العمل المرنة (FWAs) على المشاركة والأداء لدى الممرضات
12	(Weideman & Hofmeyr, 2020) : تأثير ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الموظفين: دراسة استطلاعية
13	(Zerhouni, 2022) : تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
20	أدوات الدراسة:
21	حدود الدراسة:
22	المراجع:

مقدمة:

النمط الجديد للحياة في القرن الواحد و العشرين متسارع للغاية، يتمتع الأفراد فيه بقدر كبير من الرفاهية الناتجة عن التطور غير المسبوق ، إلا أنهم يظلون في حالة من السعي المستمر المتواصل للحاق بالتغيرات السريعة، في الوقت الحاضر ينشغل الموظفون بالمسؤوليات العائلية والمشاكل الشخصية إلى جانب متطلبات مكان عملهم،، ولكن للأسف يفتقر الكثير من الأشخاص إلى القدرة على إدارة كل هذه الأمور بكفاءة، مما يؤدي إلى عدم التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية ثم يتسبب بشكل ما بانخفاض إنتاجية العمل ، ولهذا السبب تولي الشركات أهمية متزايدة لرفاهية موظفيها وصحتهم النفسية.

مؤخراً اكتسب مفهوم العمل المرن أو ترتيبات العمل المرنة (FWAs) أهمية كبيرة لأن جماهيره تدعي أن له فوائد عديدة بما في ذلك زيادة الفعالية الشخصية وفعالية الفريق وزيادة التزام الموظفين وتقليل التوتر وتحسين الأداء التنظيمي العام، إلا أن نتائج الأبحاث السابقة حول ترتيبات العمل المرنة الثابتة على المعايير المتعلقة بالعمل كانت غامضة أو غير كافية حتى الآن فقد تراوحت من تأثير صفر أو تأثير ضئيل إلى تأثير إيجابي كبير، بمعنى آخر هناك دراسات تدعي أن العمل وفق FWAs سينفع الموظفين بشكل واضح للغاية، وآخرين يدعون أن هذا النمط من العمل يفسد القوة التنظيمية و الإدارية للشركات ولا تأثير ملموس له على نفع الموظف أو الشركة.

إلا أن أهم الداعمين لهذه الطريقة بالعمل كانت حكومة المملكة المتحدة عندما أطلقت "الحق في طلب العمل المرن" الذي كان متاحاً في البداية فقط للآباء ومقدمي الرعاية الآخرين، ولكن بعد انتقاد هذه الممارسة من قبل الكثيرين لكونها متحيزة على أساس أن الإطار كان فقط لصالح النساء في القوى العاملة تم تحسينه ليشمل إمكانية الوصول إلى FWAs

من قبل جميع الموظفين الذين لديهم ما لا يقل عن 26 أسبوعًا من العمل دون انقطاع، بغض النظر عن الوالدين أو

مسؤوليات الرعاية.(Ukachukwu, 2024)

فيما بعد ازدادت أهمية سياسات العمل المرن كأداة لإدارة فرق المشاريع مع تزايد التحديات المتعلقة بالعمل التقليدي مثل الضغوط النفسية واحتياجات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأصبحت سياسة العمل المرن تحظى باهتمام واسع في مختلف المؤسسات. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير سياسة العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاجي لفريق المشروع، بما يساعد على فهم الفوائد والمخاطر المحتملة لهذه السياسة.

التضارب الكبير بين الآراء والادعاءات المؤيدة للعمل المرن و الرافضة له دفع بنا للتفكير بحقيقة الواقع السعودي ومعرفة في أي الجهتين سيكون، وبالحديث عن أهم الآثار الإيجابية للعمل المرن ليس هناك أهم من آثاره على الموظف نفسه، فالعملية كلها تتم لرفع مستوى رفاهه و صحته النفسية و دفعه للقيام بعمله بصورة أفضل مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

لذلك ندرس في هذا البحث تأثير تبني ترتيبات العمل المرن على الصحة النفسية والأداء الإنتاج لموظف ضمن فريق المشروع، وقد اخترنا المشروع لأنه نمط من العمل بعيد عن النمطية والتكرارية ويحتوي دائماً على هدف يجب أن يُنجز، نقوم بذلك من خلال دراسة عينة من الموظفين في مدينة جيزان في المملكة العربية السعودية من العاملين ضمن مؤسسات تتبنى ترتيبات العمل المرن أو على الأقل عدة مبادئ منها، لنجمع بيانات عن مدى رضاهم الوظيفي وصحتهم النفسية ودرجة الإنتاج المبني على أداء جيد وفعال ثم نقارن نتائج هذه العينة مع عينة مرجعية أخرى في مكان عمل تقليدي .

الكلمات المفتاحية: العمل المرن، الصحة النفسية، الأداء، الإنتاج.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي تختلف فيه الكثير من الشركات والمؤسسات حول أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية وأكثرها نفعاً وإنتاجية، لا تزال فكرة تأثيرات لعمل المرن على الموظفين غامضة، البعض يدعي أن العمل المرن سيعود بالنفع على المشروع و الفريق بأن واحد والبعض الآخر يدعي أن هذه الترتيبات تفسد النظام و الرتبة داخل المشروع و تجعله عرضة للعشوائية و التأخر الزمني، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير سياسات العمل المرن على صحة وأداء فرق المشاريع، فعلى الرغم من وجود دراسات متعددة حول العمل المرن إلا أن البحث يفتقر إلى دراسة شاملة تقيم تأثيره على مستوى الصحة النفسية والأداء في بيئات العمل الحديثة.

أهمية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة بسد الفجوة المعرفية والمكانية لأنها تبحث في موضوع حديث نسبياً ضمن نطاق مدينة جازان السعودية أي في مكان لم تتم دراسة هذا الموضوع فيه من قبل، وخلال إجراء البحث ستم دراسة أحدث الأفكار الإنتاجية والإدارية في المجال ضمن البيئة السعودية الوطنية وبالتالي معرفة الواقع الحالي معرفة مبنية على نتائج حقيقية حول مدى أهمية وجدية العمل المرن وكيفية تأثيره على إنتاج المؤسسة ورفاه الموظف، كما ستكون نتائج هذا البحث بمثابة دليل للأبحاث المستقبلية القادمة، قد يوجهها إلى فكرة أو مبدأ معين أو كون أساساً لها للتطور في دراسة مجال تفرعي، كما ستفيد النتائج شريحة واسعة جداً من المجتمع وهي شريحة أصحاب القرار في المؤسسات من المتعلمين و المثقفين الذين ينتظرون توجيهات العمل التجريبي ويتخذون الإجراءات اللازمة بناءً على ما يصل إليه، وقد تغير قراراتهم نمط العمل للكثير من الموظفين الذين ينتظرون بفارغ الصبر انتشار مبدأ العمل المرن في السعودية بشكل يسمح لهم بالاستفادة من ميزاته بدون خسارة جزء كبير من العائد المادي بسبب النظام التقليدي.

أهداف الدراسة:

صُممت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد العلاقة بين العمل المرن والصحة النفسية لفرق المشاريع.
- ✓ تقييم تأثير سياسة العمل المرن على الأداء الإنتاجي لفرق المشاريع.
- ✓ تقديم توصيات لتحسين تطبيق سياسات العمل المرن ليحقق النفع للموظف و للمشروع.

تساؤلات الدراسة

تنطوي هذه الدراسة على السؤال المحوري التالي:

ما هو تأثير نمط العمل المرن على الصحة النفسية للموظف والإنتاج للشركة؟

ويمكننا تجزئته إلى أسئلة فرعية نبحث عن إجابة كل منها على حدة لتقودنا للإجابة على السؤال المحوري:

- ✓ ما هو تأثير العمل المرن على الصحة النفسية لأعضاء فريق المشروع؟
- ✓ كيف يؤثر العمل المرن على الإنتاجية العامة لفريق المشروع؟
- ✓ ما هي العوامل التي يمكن أن تحد من تأثيرات العمل المرن الإيجابية على الفرق؟

فروض الدراسة:

H1	الفرضية الأولى	سياسة العمل المرن تؤثر بشكل إيجابي على الصحة النفسية لفرق المشاريع.
H2	الفرضية الثانية	سياسة العمل المرن تزيد من الإنتاجية في بيئة المشروع.
H3	الفرضية الثالثة	هناك بعض القيود التي قد تحد من تأثير سياسة العمل المرن على الفرق.

الدراسات السابقة:

(Abid & Barech, 2017) : تأثير ساعات العمل المرنة على أداء الموظفين.

تنطلق الدراسة من فكرة ساعات العمل المرنة وهي اتفاقيات مفيدة متبادلة بين الموظف وصاحب العمل لتعزيز إنتاجية الموظف وزيادة ربحية المنظمة، وتتبنى ضرورة تطبيق هذا المبدأ لأن المتطلبات الأساسية للحياة تتغير بسبب القيود المالية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية الجديدة واضطرار الناس من كلا الجنسين إلى العمل.

تهدف الدراسة إلى التحقق من الفرضية القائلة بوجود علاقة بين ساعات العمل المرنة وأداء الموظف، وقد توصلت من خلال الرسوم البيانية البسيطة والتوزيع التكراري إلى أنه قد تكون هناك معرفة أقل في المستويات الوظيفية المتوسطة والدنيا حول المرونة مقارنة بالمديرين التنفيذيين الذين يدركون جيداً ترتيبات العمل المرنة، ووجدت أن الطلب على ساعات العمل المرنة موجود ولكنه بحاجة إلى تعميم وزيادة الوعي بين مختلف مستويات الإدارة، كما توصلت أيضاً إلى أن المرونة في ساعات العمل هي مصدر للرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى الموظفين من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة والحفاظ على حياة أسرية صحية، فإن ساعات العمل المرنة مقبولة على حد سواء من قبل كل من الموظفين الذكور والإناث. إذا تم اعتماد استراتيجية الساعات المرنة مع التخطيط السليم للشكليات والدرجة العلمية فسوف تقلل من التوتر وتؤدي إلى تحسين رفاهية حياة الموظف. ومن خلال المرونة تمكن الموظفين من إجراء التعديلات حسب

الظروف، وأنه يمكنه استخدامها كأداة لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والكفاءة في العمل وتعزيز الأداء وتحسين نوعية الحياة وتقليل نسبة التغيب عن العمل وتقليل تكلفة العمل الإضافي في المنظمة.

(Dikir, 2023): تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا

الهدف العام للدراسة هو فحص تأثير ممارسات العمل المرنة على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة نييري، كينيا. وارتكزت الدراسة على نظرية تقرير المصير، ونموذج ثلاثي المراحل لإدارة المواهب ونظرية الانتشار. استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي. كان عدد السكان المستهدفين للدراسة 1300 موظف. وقد طبقت الدراسة العينة العشوائية الطبقية على عينة 260 موظفا. استخدمت الدراسة الاستبيانات لجمع البيانات. تم إجراء مقابلات مع 10% من حجم العينة وبالتالي 26 موظفاً.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للمرونة فيما يتعلق بالجدول الزمني للموظفين، وأنه يجب على المؤسسات أن تتوصل إلى سياسات من شأنها أن توجه كيفية القيام بذلك وتعويض الموظفين الذين يتم استدعاؤهم للعمل أثناء الإجازة، كما يجب على المؤسسات تنظيم تدريب الموظفين وخاصة على استخدام التكنولوجيا، يجب على الإدارة أيضاً إنشاء ثقافة تعزز المشاركة وامتلاك خطط مناسبة لإجراء التوجيهات والحوافز لضمان الإعداد الفعال للموظفين الجدد.

(Govender, 2017): ترتيبات العمل المرنة والرضا الوظيفي والأداء.

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير ترتيبات العمل المرنة على تقليل مشاكل إدارة الوقت مع زيادة وظائف الرضا والأداء. وللبحث في صحة ادعاءات أن ترتيبات العمل المرنة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين التزامات العمل والحياة وتقليل

مشاكل إدارة الوقت، وأنه يمكن أن يؤدي ترتيب العمل المرن إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الذي يعود بالنفع على كل من صاحب العمل والموظف.

تم استخدام منهج البحث الكمي مع توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت باستخدام QuestionPro وهو أداة الاستطلاع عبر الإنترنت، وباستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة طُلب من عينة مكونة من 92 موظفًا المشاركة في الاستطلاع، 62% منهم أكملوا الاستبيان. وقد كشف تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عن النتائج التالية:

✓ إن ترتيبات العمل المرنة هي المفضلة لدى غالبية الموظفين، كما أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ترتيبات العمل المرنة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي والأداء كمتغير تابع بين الموظفين في جميع الأعمار.

✓ إن توفر ترتيبات العمل المرنة يثري التوازن بين العمل والحياة مما يزيد من الرضا الوظيفي والأداء.

(Lammerant, 2021): تحديات إنشاء ترتيبات عمل مرنة: دراسة استكشافية لوجهات نظر المديرين والموظفين.

تهدف الأطروحة إلى التعرف على التحديات الحالية التي واجهها المديرين والموظفين في وضع ترتيبات عمل مرنة بعد جائحة كوفيد-19 في السويد لمساعدة الشركات على تحسين سياساتها و معرفة كيفية ترابط التحديات بالنتائج. تم إجراء دراسة نوعية أسفرت عن إطار عمل للتحديات المتصورة وشبكة العلاقات المتبادلة بينها، يتضمن تطوير الإطار دراسة أدبية واسعة النطاق وتجريبية من خلال جمع البيانات وتحليلها. تحدد دراسة الأدبيات وتحلل المتصور التحديات في إنشاء ترتيبات عمل مرنة في الأدبيات الموجودة وتطوير إطار نظري أولي لوصفها وتحليلها، ثم تقوم الدراسة التجريبية بجمع البيانات النوعية من المقابلات المتعمقة مع المديرين والموظفين في شركة في السويد لوصف واستكشاف التحديات المتصورة.

الهدف البحثي لهذه الدراسة هو تعزيز الفهم الشامل لتعزيز الصحة العقلية في المنظمات القائمة على المشاريع من وجهة نظر العاملين في المشروع الفردي. وينصب التركيز على التحديات التي يواجهها العاملون في المشروع في عملهم القائم على المشروع فيما يتعلق بالصحة العقلية، وكيفية تعاملهم مع هذه التحديات، وما هي آليات الدعم التنظيمي التي تساعد على مواجهة التحديات التي يواجهونها في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات القائمة على المشاريع ذات أهمية متزايدة من الناحية النظرية والتطبيقية. في هذه الأنواع من المنظمات يتم تنفيذ الأنشطة الأساسية عن طريق المشاريع التي توفر مزايا مثل القدرة على التكيف والمرونة. ومع ذلك، فإن سياق العمل القائم على المشروع يحمل أيضًا مخاطر على الصحة العقلية للموظفين المشاركين.

تمت الدراسة وفق نهج البحث النوعي مع مقابلات شبه منظمة وملاحظات المشاركين. وأجريت مقابلات مع عشرة عمال المشروع من مختلف الصناعات. لقد عملوا في منظمات PBOs في ألمانيا والسويد. بالإضافة إلى أربعة خبراء في الصحة العقلية وورشة عمل وثلاث ندوات عبر الإنترنت حول الصحة العقلية في العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تسليط الضوء على عبء العمل المرتفع والمعقد، والصعوبات في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وعدم اليقين بشأن المشاريع الجديدة باعتبارها الضغوطات الرئيسية، وقد وجد أن عمال المشروع يستخدمون استراتيجيات التكيف الفردية للتعامل مع هذه التحديات ويجدون أنفسهم مسؤولين عن صحتهم العقلية. وقد تبين أن آليات الدعم الاجتماعي والهيكلية حاسمة، لأنها بمثابة شروط مسبقة ضرورية للاستفادة الفعالة من استراتيجيات التكيف الفردية.

(Shiri et al., 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب.

دراسة مراجعة منهجية تهدف إلى تقييم آثار العمل المرن الموجه للموظفين على مشاكل الصحة العقلية والإعاقة المرتبطة بها، تمت الدراسة من خلال عمليات البحث في الأدبيات في قواعد بيانات PubMed وScopus وWeb of Sciences وCochrane Library وPsycINFO وProQuest وEconPapers منذ بدايتها وحتى أكتوبر ونوفمبر 2020، وقد وجدت بعض الدراسات أن انخفاض سيطرة الموظفين على وقت العمل يزيد من خطر أعراض الاكتئاب والضيق النفسي والإرهاق والتعب المتراكم، وقد وجد عدد صغير من التجارب ذات الشواهد والدراسات المتقاطعة أن ترتيبات العمل المرنة تزيد من سيطرة الموظفين على ساعات العمل ولكن آثارها المفيدة متواضعة على الضائقة النفسية والإرهاق العاطفي، وفي المجلد أشارت المراجعة المنهجية إلى أن العمل المرن الموجه للموظفين قد يكون له آثار مفيدة صغيرة على الصحة العقلية وذلك اعتمادًا على نوع المرونة:

قيام أصحاب العمل بتمديد أو تعديل أو تقليل ساعات	بسوء صحة الموظفين
الموجهة للشركة	
العمل أو ترتيبات العمل الأخرى وفقًا للأهداف التنظيمية	ورفاهيتهم
الموجهة	بتحسين صحة ورفاهية
للموظفين	تحكم الموظف بجدول العمل، أو التحكم في ساعات العمل.
	الموظفين

(Ukachukwu, 2024): آثار ترتيبات العمل المرنة (FWAs) على المشاركة والأداء لدى الممرضات.

تعتبر هذه الدراسة مراجعة موسعة للأدبيات لتقييم آثار ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الممرضات وأدائهن من خلال مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية التي تدعم ترتيبات العمل المرنة على المستوى الدولي، تم في البداية فحص تعريفات ترتيبات العمل المرنة، وأداء الموظفين، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بينهما، وأظهرت النظرية والأدبيات أن هناك

تعريفات مختلفة لترتيبات العمل المرنة وأن لها تفسيرات مختلفة، وقد أتاح التحليل الواسع جداً للمعلومات الفرصة لمراجعة المشاكل والمزايا والعيوب الناشئة والحلول لتقديم ترتيبات العمل المرنة بشكل عام، تشمل المواضيع الرئيسية الناتجة عن مراجعة الأدبيات ما يلي:

- (1) العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة ومشاركة الممرضات والأداء.
- (2) مزايا وعيوب تقديم ترتيبات عمل مرنة.
- (3) حلول المشكلة التي تتم مواجهتها عند تقديم ترتيبات عمل مرنة
- (4) ترتيبات العمل المرنة في قطاع الرعاية الصحية وعواقبها وكيفية تأثيرها مشاركة وأداء الممرضات على الصعيدين الوطني والدولي.

وبعد تحليل الأدبيات، تم تقديم العديد من التوصيات:

- ✓ الحاجة إلى التواصل الفعال وفهم فوائد تقديم ترتيبات العمل المرنة،
- ✓ زيادة إمكانية الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة لجميع الممرضات ومديريهم، وفريق إدارة فعال وداعم لضمان التدريب المستمر والتطوير وتقييم الموظفين،
- ✓ الحاجة إلى تسهيل ثقافة تنظيمية تشجع ترتيبات العمل المرنة، وتحسين السياسات الحكومية بشأن ترتيبات العمل المرنة على الصعيدين الوطني والدولي.

(Weideman & Hofmeyr, 2020): تأثير ترتيبات العمل المرنة على مشاركة الموظفين: دراسة استطلاعية

تم إجراء البحث لاستكشاف تأثير FWAs على مشاركة الموظفين من أجل الحصول على فهم أكثر مما هو معروض في الأدبيات السابقة، وقد كان الدافع للدراسة هو تحول ترتيبات العمل المرنة إلى ممارسات إدارية شائعة بشكل متزايد في

مجال الأعمال، ولإجراء البحث استخدمت طريقة أحادية نوعية لاستكشاف تأثير FWAs على مشاركة الموظفين وتم إجراء 23 مقابلة شبه منظمة وجهًا لوجه. حيث ضم المشاركون ثمانية خبراء متخصصين و15 موظفًا من ست مؤسسات مختلفة في ست صناعات مختلفة، ثم تم تحليل المقابلات باستخدام نهج التحليل الموضوعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرن ومشاركة الموظفين.

✓ التأثير الإيجابي لترتيبات العمل المرن على رفاهية الموظفين.

تقدم هذه الدراسة آثارًا نظرية ومنهجية وعملية لمشاركة الموظفين وعلماء وممارسي تنمية الموارد البشرية المتحمسين لإيجاد طرق لإدارة FWAs بشكل أفضل وتحسين مشاركة الموظفين، وقد طورت الدراسة إطارًا مقترحًا لتنفيذ ترتيبات العمل المرن لتحسين مشاركة الموظفين.

(Zerhouni, 2022): تأثير ترتيبات العمل المرنة على رفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وأداء العمل في المغرب.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثيرات أنظمة العمل المرنة على الرفاهية والرضا الوظيفي وأداء العمل للموظفين في خدمات وكالة باستيل بالمغرب. وقد قامت بذلك من خلال دراسة نوعية "دراسة حالة" مع استخدام عدد قليل من المشاركين في البحث وهو 36 مشاركًا فقط بما في ذلك 33 موظفًا و3 مديرين وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه

البيانات النوعية وجدت أن ترتيبات العمل المرن تؤثر بشكل إيجابي على (الرفاهية والرضا الوظيفي وأداء العمل) تلك المتغيرات الثلاثة المذكورة أعلاه في حين لم تظهر البيانات الكمية أي تأثير على الإطلاق. وبسبب هذا التناقض لا يمكن التوصل إلى نتيجة واضحة فيما يتعلق بتأثير العمل على الرفاهية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات

وكالة باستيل، والقيد الرئيسي للدراسة هو العدد الصغير من البيانات التي تم جمعها والتي ربما ساهمت في عدم اتساق النتائج.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نذكر فيما يلي أهم ما جاء في الأبحاث السابقة مما يتقاطع مع موضوع دراستنا بشكل مباشر:

العمل المرن :

المرونة في مكان العمل هي فرصة العمال لاتخاذ خيارات تؤثر على متى وأين ومدة انخراطهم في المهام المتعلقة بالعمل، أو هي مفهوم يشمل مجموعة من ممارسات العمل التي تمكن العمال من تكييف توقيت أو جدولة العمل وكذلك موقع العمل من أجل تلبية احتياجاتهم.

حيث تشمل خيارات جدولة العمل بدوام مرّن وساعات مضغوطة والعمل بدوام جزئي، بينما تشمل ترتيبات الموقع العمل عن بعد، والعمل من المنزل، والمكاتب.

(Zerhouni, 2022) والعمل المرّن هو العمل وفق الترتيبات التي تضمن مستوى معينًا من المرونة في تحديد الوقت ومدة ومتى وأين يعمل الموظف، ويشمل ذلك العمل بدوام جزئي، والعمل بدوام جزئي، والوظيفة والمشاركة والساعات السنوية والساعات الأساسية والعمل عن بعد والعمل المتنقل/العمل عن بعد والإجازات المهنية والعقود بدون ساعات عمل وغيرها. (Ukachukwu, 2024)

وهو عمل يتبنى الأفكار التالية:

- لا يهم متى وأين وكيفية إنجاز العمل.

- التركيز على أهداف العمل الشاملة، بدلاً من التكيف مع كل حالة على حدة.
- التخطيط وإمكانية التنبؤ.
- مصممة للتأكيد على المدى الطويل بدلاً من المدى القصير (Abid & Barech, 2017)

والفوائد المرجوة منه كالتالي:

بالنسبة لأصحاب المشاريع	بالنسبة لفرق المشاريع
يزيد من معنويات الموظفين وولاءهم والتزامهم	سيطرة أفضل على الحياة العملية والشعور بالمسؤولية والانتماء
زيادة القدرة على العمل	علاقة صحية مع الإدارة
تحسين خدمة العملاء	اختيار أنماط العمل المناسبة وخفض معدل التغيب والمرض والقلق
تعزيز الإنتاجية	زيادة الثقة واحترام الذات
جذب مجموعة واسعة من العاملين مثل الدوام الجزئي	تحسين نوعية الحياة والتمتع بصحة جيدة وتوتر أقل
تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التعديلات التي أوجدها الابتكار والإبداع.	الشعور بالسيطرة بعد اتخاذ قرار استباقي بكيفية القيام بالعمل

(Abid & Barech, 2017)

ترتيبات العمل المرن - FWA Flexible Work Arrangements

تُعرّف المرونة في مكان العمل 2010 "ترتيبات العمل المرنة" FWA بأنها أي واحدة من مجموعة هياكل العمل التي تغير الوقت و/أو المكان الذي يتم فيه إنجاز العمل على أساس منتظم، وتشمل بيئات العمل والجداول الزمنية التي لا تتقيد

بقيود العمل النموذجية. وتأخذ هذه الترتيبات بعين الاعتبار متطلبات الموظفين، لا سيما فيما يتعلق بالموازنة بين العمل

والحياة الشخصية. وهناك تعريفات وتفسيرات مختلفة لـ FWAs. (Ukachukwu, 2024)

تتضمن العمل من 9 إلى 5 من الاثنين إلى الجمعة مع مجموعة متنوعة جدًا من الخيارات الممكنة مما يمكن المنظمة من

العمل لساعات أطول مما يزيد من توافر الموظفين عندما يكون عبء العمل في ذروته ويكون عدد الموظفين أقل عندما

يكون العمل أقل. (Abid & Barech, 2017)

كما يتم تعريف ترتيبات العمل المرنة على أنها شروط توظيف يتم التفاوض عليها من حيث وقت العمل ومكان العمل أو

أنها تلك التي تتضمن العمل عن بعد، أي مكان العمل، ووقت العمل المرن، أي وقت تنفيذ العمل، أو واحد من مجموعة

هياكل العمل التي تغير الوقت و/أو المكان الذي يتم فيه إنجاز العمل على أساس منتظم.

وتتضمن ترتيبات العمل المرنة ما يلي:

✓ المرونة في جدولة ساعات العمل، مثل جداول العمل البديلة (الوقت المرن وأسابيع العمل المضغوطة)، والترتيبات

المتعلقة بجدول المناوبات والاستراحات.

✓ المرونة في عدد ساعات العمل، مثل العمل بدوام جزئي وتقاسم الوظائف.

✓ المرونة في مكان العمل، مثل العمل في المنزل أو في موقع تابع. (Zerhouni, 2022)

الصحة النفسية لفرق المشروع:

تعرف منظمة الصحة العالمية (2022 أ) الصحة العقلية بأنها "حالة من السلامة العقلية التي تمكن الناس من مواجهة

ضغوطات الحياة، وتحقيق قدراتهم، والتعلم الجيد، والعمل الجيد، والمساهمة الفعالة في مجتمعاتهم".

الصحة النفسية هي أكثر من مجرد غياب المرض العقلي. بل هي مفهوم متعدد الأبعاد لـ "الرفاهية" والذي يشمل الصحة الاجتماعية والعقلية والجسدية والاقتصادية، ومتغيرات التنمية هي أيضًا جزء من تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة العقلية، آخرون طوروا تعريف الصحة العقلية إلى أنه الحالة السائدة عندما تشمل مستويات عالية من الرفاهية النفسية ومستويات منخفضة من الضيق النفسي. (Misskam & Schoch, 2023)

تشمل رفاهية الموظف الجودة الشاملة لتجربة الموظف وأدائه في العمل ولا يقتصر الأمر على الصحة البدنية فقط. بل يشير إلى الحالة الجسدية والنفسية والمالية للقوى العاملة في المنظمة. والتي تتحقق من خلال بيئة آمنة جسديًا وخالية من التوتر. (Zerhouni, 2022)

الأداء لفرق المشاريع:

الأداء الوظيفي الفردي يشير إلى ما يفعله الأشخاص والإجراءات التي يتخذونها والتي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية ويشير أيضًا إلى مدى جودة أداء الفرد لوظيفة أو مهمة معينة وهذا ينطوي على أهداف ملحوظة وأهداف غير ملموسة أيضًا، والأداء لا يقتصر على الأفعال التي يمكن ملاحظتها لفرد معين، بل يشمل أنشطة أخرى مثل الإنتاج العقلي والقرارات. (Zerhouni, 2022).

والأداء الإنتاجي للفرد هو فعالية العمل والجودة والكفاءة على مستوى المهمة، أو كيفية تصرف الموظفين في مكان العمل ومدى جودة أدائهم لالتزاماتهم الوظيفية ويشمل أداء الموظف جودة وكمية الخدمة، وفعالية العمل، والسلوك الأخلاقي للموظفين في المنظمة. (Zhong et al. 2016)

مشاكل العمل المرن المؤثرة سلبياً على الصحة النفسية لفرق المشروع المدروسة في هذا البحث هي:

الشعور بالعزلة عن زملاء العمل	تقييم الأداء الفردي أمر معقد	عدم الانضباط
عائق الحصول على الترقية	الراتب المنخفض	قلة التدريب يظل العمال غير ماهرين
قلة التواصل مع الإدارة والزملاء	زيادة التعقيد في العمل الإداري	تعقيد عمليات الاعتماد والعمليات التنظيمية
يتطلب رصدًا يقظًا وتقييمًا لأنماط التوظيف ونتائجه	يتطلب سياسات وبروتوكولات وموارد أكثر تعقيدًا للموارد البشرية	يمنع ثبات السياسات و القوانين و يفتح الاحتمالات امام حدوث تمييز

(Ukachukwu, 2024) (Abid & Barech, 2017)

مشاكل العمل المرن المؤثرة سلبياً على إنتاجية المشروع المدروسة في هذا البحث هي:

توافر القوى العاملة عندما يحتاج المشروع	التدريب على التصنيع والحفاظ على المهارات.	الحفاظ على الجودة مع الأفراد. المتناوبين
تنسيق توفر الفرق في الأوقات المناسبة.	الاحتفاظ بالأفراد المرنين أثناء فترة التوقف عند الطلب	انقطاع الاتصال بين الإدارة والفرق وسوء الفهم،
زيادة خطر الإرهاق والتعب.	خسارة السمة التنظيمية الضرورية للغاية في المشاريع الإنتاجية	فقدان حس الأفراد بالإنجاز مما يحبط قدراتهم الإنتاجية

(Lammerant, 2021)

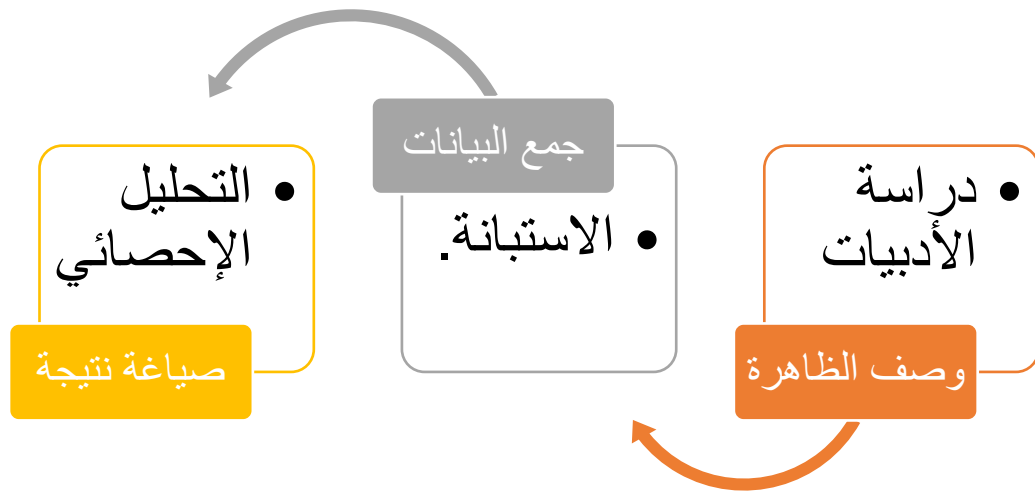
بناء على ما سبق نضع التعريفات و المصطلحات للبحث:

العمل المرن . طريقة عمل تناسب احتياجات الموظف.

ترتيبات العمل البديلة مثل المزايا التي يقدمها صاحب العمل والتي تسمح للموظفين ببعض	
السيطرة على متى وأين يعملون خارج يوم العمل القياسي. يعد العمل البديل نموذجياً بين	ترتيبات العمل
العمال الأكبر سنًا والعمال الأكثر تعليماً، وأصبحت القوى العاملة أكبر سنًا وأكثر تعليماً	المرن
بمرور الوقت	
حالة من التوازن الداخلي تمكن الأفراد من استخدام قدراتهم المنسجمة مع القيم العامة	الصحة النفسية
للموظف	للمجتمع.
مدى كفاءة وفعالية مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق مخرجات	أداء الموظف
العمل فيما يتعلق بمدخلات الوقت والجهد والموارد.	الإنتاجي
• هناك نقص في الأمن الوظيفي والفوائد	معوقات العمل
• انخفاض الاتصال بين الفرق والمنظمة.	المرن التي تسبب
• الفرصة منخفضة للتقدم الوظيفي.	مشاكل الصحة
	النفسية
• صعوبة توافر كافة أعضاء الفريق في الوقت اللازم	معوقات العمل
• تآكل الخبرات ونقص في إتقان المهارات	المرن التي تسبب
• انخفاض التواصل بين الإدارة و أفراد المشروع	مشاكل الأداء
	الإنتاج

المنهجية وطرق البحث:

ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال بناء فرضيات والبحث عن تفسير إحصائي لتحليل البيانات وتحديد الأنماط والعلاقات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات مع فرق المشاريع في مؤسسات تعتمد سياسات العمل المرنة.



أدوات الدراسة:

دراسة الأدبيات: التعرف على المفاهيم و الأفكار و ما تم إنجازه والتوصل إليه في المجال بالإضافة إلى بناء الأساس المنطقي للبحث.

الاستبيان: عن قائمة من الأسئلة أو العناصر المتعلقة بفرضيات البحث لجمع البيانات من المشاركين حول تجاربهم و آرائهم.

التحليل الإحصائي: لنتائج الاستبيان لمعرفة صحة الفرضيات.

حدود الدراسة:

تنحصر حدود البحث بما يلي:

الحدود الموضوعية: موضوع تأثير سياسات العمل المرن على الصحة النفسية والإنتاج لفريق المشروع.

الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين والعاملين في فرق المشاريع في الشركات الخاصة التي تطبق سياسات العمل

المرن في الفترة من 2022 إلى 2024.

الحدود الزمانية: شهر أيلول وتشرين الأول من عام 2024 م.

الحدود المكانية: مدينة جيزان في المملكة العربية السعودية.

1. Abid, S., & Barech, D. K. (2017). THE IMPACT OF FLEXIBLE WORKING HOURS ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE. In International Journal of Economics, Commerce and Management: Vol. V (Journal-Article Vol. V, Issue 7; Issue 7, p. 450). <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/5731.pdf>
2. Govender, L. (2017). Flexible work arrangements, job satisfaction and performance within Eskom Shared Services. In Prof S.Migiro, Graduate School of Business and Leadership (GSBL) [Thesis]. <https://core.ac.uk/download/pdf/304374239.pdf>
3. Lammerant, L. (2021). Challenges in Establishing Flexible work Arrangements: An exploratory study on managers' and employees' perspectives. LUND University. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9118643&fileId=9118644>
4. Misskam, A., & Schoch, N. (2023). Project Workers' Mental Health in focus: Understanding Stressors and Supportive Strategies in PBOs [Thesis]. In Master's Thesis in Business Administration. <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1765848/FULLTEXT01.pdf>
5. Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic review. Healthcare, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
6. Ukachukwu, P. (2024). The effects of flexible work arrangements on nurses' engagement and performance. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12095.11683>
7. Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. SA Journal of Human Resource Management, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>

8. Zerhouni, L. (2022). Effect of flexible work arrangements on employees' well-being, job satisfaction, and work performance in Morocco: a case study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380–388.
<https://www.masjaps.com/index.php/mas/article/view/190/180>
9. Zhong, L., Wayne, S.J. and Liden, R.C. (2016) Job engagement perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), pp.823-8
10. Dikir, S. N. (2023). Influence of flexible work practices on employee performance in institutions of higher learning in Kenya. *African Journal of Education, Science and Technolog*, Vol 7, No. 3.
<https://www.ajol.info/index.php/ajedscitech/article/download/254487/240455/606137>