

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

ردينة الهادي حسن القرصي

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

9-2025

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

وفي الوقت الذي يوفر فيه العمل المرن فرصاً لتحسين بيئة العمل من حيث المرونة والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلا أنه لا يخلو من التحديات الإدارية التي تتطلب فهماً دقيقاً وتحليلاً عميقاً وتشمل هذه التحديات إدارة وقت وتحديد الأولويات ووضع حدود واضحة بين العمل والحياة الشخصية.

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية ملائمة لطبيعة العمل المرن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا النوع من التنظيم الإداري حيث تساهم الأساليب الإدارية الملائمة في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستويات الإنجاز وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة كما تساعد الأساليب الإدارية الملائمة في تقليل التشتت المصاحب لبيئات العمل غير التقليدية من خلال وضع آليات واضحة للمتابعة والتقييم وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحفيز الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة.

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

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

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

1.2. مشكلة البحث

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

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

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

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

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

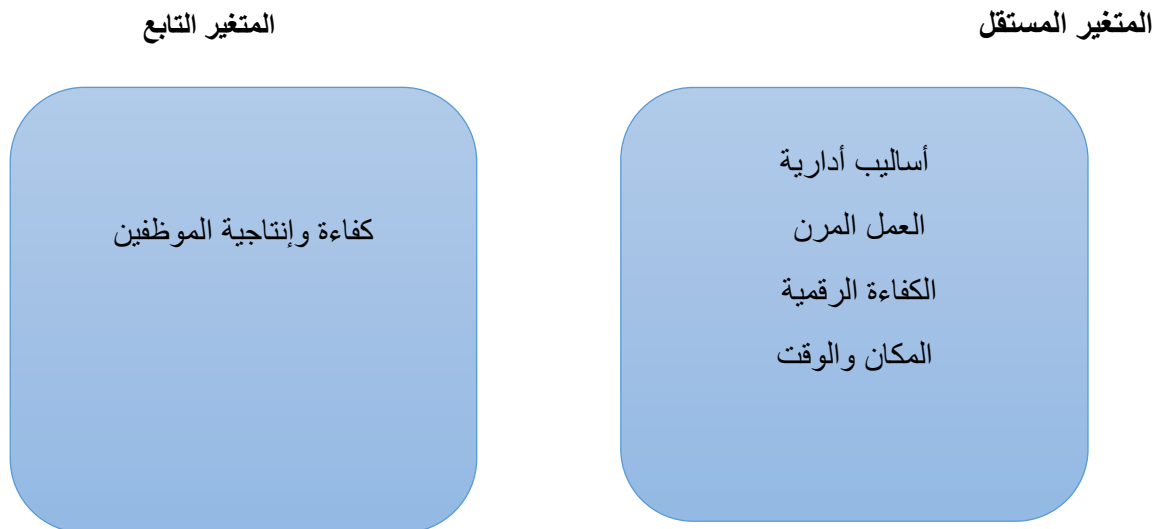
← الهدف الفرعي 3: قياس مدى تأثير المرونة المكان والوقت على أداء الموظفين وجودة أنجازهم.

1.6. فرضيات الدراسة

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

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

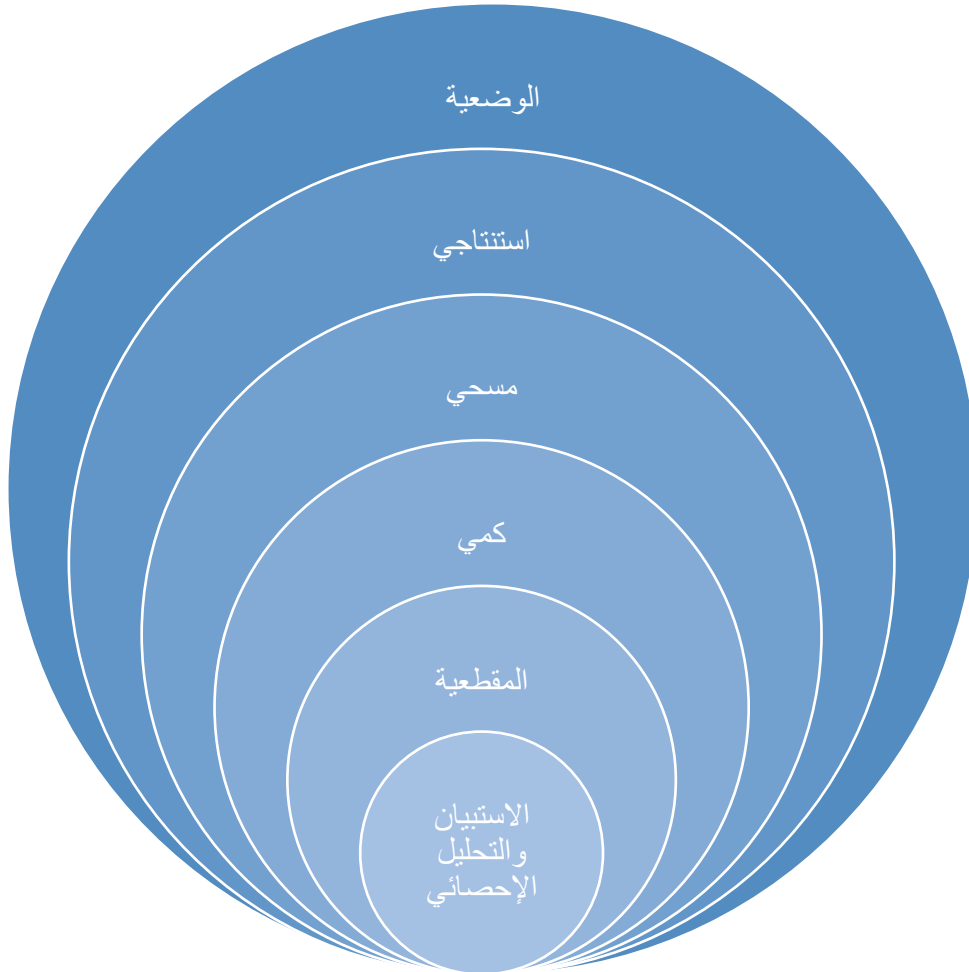
1.7. نموذج الدراسة



النموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

1.8. منهجية البحث

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



ملخص منهجية البحث (إعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

(Larson (2020), Choudhury, Foroughi)

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول :المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : تحلي المحتوى النظري

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. مفهوم العمل المرن:

في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم العمل تحولاً جذرياً؛ فبات العمل لا يُقيد بجدول زمني من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً، بل أصبح للموظف حرية أكبر في اختيار وقت ومكان وأسلوب العمل. تجاوزت الأولوية المالية إلى ثقافة العمل التي تتبني المرونة، إذ باتت الوظائف التي توفر هذه الحرية تحظى بجاذبية أعلى لدى الموظفين، وساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني المفاهيم المرنة، ما قلل مقاومة الأفراد لهذا النمط من الترتيبات الوظيفية

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

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

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

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

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

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

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

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

نظام العمل القائم على النتائج فقط:

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

(Ketan Trehan 2024)

العمل المرن هو المستقبل (والمستقبل قد بدأ)

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

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

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

الطلب على العمل المرن وفقاً لدراسة LiveCareer

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

هناك دراسة أخرى أجرتها BCW

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

فوائد المرونة في العمل:

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

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

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

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

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

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

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

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

(MinrHR)

الرسالة الأساسية: العمل المرن يحقق فوائد حقيقية للأفراد والمؤسسات

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

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

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

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

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

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

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

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

(Tracy Brower 2022)

الأساليب الإدارية:

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

(Northouse, 2016).

الإدارة التوجيهية ودورها في العمل المرن:

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

(Masuda et al., 2012).

الإدارة الداعمة والعمل المرن:

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

(Evans, 1995; Rahman, 2019 & Irvine).

الإدارة الموجهة نحو الإنجاز والعمل:

تركز الإدارة الموجهة نحو الإنجاز على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ من خلال تحديات واضحة

(Bickle, 2017)

يمكن أن يضمن هذا الأسلوب التزام الموظفين بأهدافهم رغم اختلاف أوقات ومواقع العمل، مما يزيد من الإنتاجية (Van Wart, 2013).

المكان والوقت:

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

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

(Patrick Koch)

التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

ساعات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة

تم تقديم ساعات العمل المرنة كمزايا للموظفين الذين لديهم مسؤوليات أسرية أو رعاية الآخرين، لمساعدتهم على الوفاء بمسؤوليات العمل والحياة وتحقيق التوازن بينهما. أظهرت دراسة حديثة أن الموظفين يعتقدون أن ممارسات العمل المرنة تحسن الروح المعنوية في مكان العمل، مما قد يؤثر إيجابياً على التوازن بين العمل والحياة. كما يعتقد الموظفون أن صاحب العمل قادر على مساعدتهم في موازنة أدوارهم الوظيفية والشخصية. على سبيل المثال، تعتبر ساعات العمل المرنة واحدة من أفضل الأنشطة التي تعزز رفاهية الموظف، إذ تساعد على التعامل مع مسؤولياته خارج العمل.

(D. Hofacker and S. Konig,)

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

(Patrick Koch)

كفاءة الرقمية:

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

دور التكنولوجيا في تمكين العمل المرن الفعال

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

الأدوات الأساسية للتعاون عن بُعد

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

اعتبارات الأمن السيبراني للفرق الموزعة

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

التقنيات الناشئة التي تشكل مستقبل العمل المرن

تظهر تقنيات جديدة لدعم العمل المرن، منها:

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

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

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

(Joshna Dsouza)

2.3. إنتاجية الموظفين:

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

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

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

(Mary C. Long)

2.4. العلاقة بين العمل المرن وإنتاجية الموظفين

كيف يزيد العمل المرن من الإنتاجية هناك عدة أسباب:

الحرية في تعديل جداول العمل:

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

تقليل الوقت المستغرق في التنقل:

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

تقليل المشتتات:

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

أظهر استبيان Buffer :

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

الإرهاق الوظيفي

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

وفقا لاستطلاع Future Forum Pulse

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

زيادة رضا الموظف عن العمل:

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

تحسين ثقافة العمل:

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

المرونة في مكان العمل تعزز إنتاجية الموظف:

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

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

ووفقًا لـ Olivia Ng

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

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

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

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

مدير بناء الفريق في توجل تراك.

2.5. الخاتمة

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

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

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

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

قائمة المراجع

المراجع عربية:

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

المراجع أجنبية

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in Public Interest.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics.
- Chukwudi, E., Nweke, M., & Okafor, C. (2022). Flexible work arrangements and employee performance in the post-COVID era. Journal of Contemporary Management.
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. International Journal of Management Reviews.
- •OECD. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Publishing.

- Bloom, N. (2024, June 20). Hybrid work is a win-win-win for companies, workers, and even the environment. Stanford
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020).
- Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655–683.
- The joint research Centre: EU science hub – DigComp framework.
- GROWTH INSTITUTE-Gerardo Gonzalez (how employee involvement in decision making helps your business grow).
- Time management for faculty: A framework for intentional productivity and well-being- Amy B. Chan Hilton
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice.
- Bickle, M. (2017). Management Styles and Employee Engagement.
- Fabac, M., et al. (2022). Supportive Leadership and Employee Retention.
- Rahman, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction.
- Irvine, D. J., & Evans, D. (1995). The Impact of Managerial Support on Employee
- Katherine Wolf- How is remote work changing the workforce
- ActivTrak- Does flexible working increase productivity-2025
- Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus" - Neliti / Goodwoodpub

- "How flexible working hours can benefit work-life balance, businesses and productivity" - International Labour Organization.
- "5 benefits of flexible working for your employees" - Robert Half
- ELEVATUS- Flexible work arrangements and workplace Productivity-Suha Alhabes

قائمة الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

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

نشكرك مقدماً على تخصيص وقتك للإجابة على الاستبيان، فمساهمتك مهمة جداً لإتمام البحث وتحقيق أهدافه.

البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى التعليمي:

ثانوي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

العمر:

أقل من 25

من 25-35

من 35-44

أكثر 44

الأساليب الإدارية				الرقم
أساليب الإدارة				
موافق	محايد	غير موافق		
			الإدارة في مؤسستي تستخدم أساليب واضحة وفعالة	1
			الإدارة تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار	2
			الإدارة تدعم الموظفين وتوفر لهم التوجيه اللازم	3
العمل المرن				
موافق	محايد	غير موافق		
			نظام العمل المرن يساعدني على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية	4
			العمل المرن يزيد من شعوري بالرضا الوظيفي	5
			يتم تطبيق العمل المرن في مؤسستي بفعالية	6
			أعتقد أن وجود بعض المرونة في أوقات العمل يحسن الأداء	7
المكان والوقت				
موافق	محايد	غير موافق		
			لدي مرونة في اختيار مكان العمل (مكتب, منزل, موقع آخر)	8
			ساعات العمل في مؤسستي مرنة وتسمح بالإنجاز بفعالية	9
			المرونة في مكان والوقت لا تؤثر سلباً على جودة العمل	10
التكنولوجيا				
موافق	محايد	غير موافق		
			أنظمة التواصل الإلكترونية فعالة وتدعم سير العمل	11
			توفر التكنولوجيا يساهم في إنجاز المهام بسرعة وجودة أفضل	12
إنتاجية الموظفين				
موافق	محايد	غير موافق		
			هل ستساعد المرونة في إنتاجية عمالك؟	13
			هل ترى أن منح الموظف حرية اختيار مكان العمل يساهم في تحسين أدائه؟	14
			هل المرونة في العمل قد تساعد في تقليل الضغط الوظيفي وبالتالي رفع الإنتاجية؟	15