

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال دراسة حالة القطاع بولاية جيجل

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أ. د. يحيى مفيدة

إعداد الطالبة:

لبصير هند

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة بسكرة	د. بن الزاوي عبد الرزاق
مقرا	جامعة بسكرة	أ.د. يحيى مفيدة
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة	أ.د. بن ناصر عيسى
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أ.د. لحول سامية
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	د. خليف عيسى
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	د. قاسمي كمال

السنة الجامعية : 2015 _ 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

أتقدم بجزيل الشكر وخالص عرفاني للأستاذة المشرفة

الأستاذة الدكتورة: يحيى مفيدة

على توجيهاتها وملاحظاتها القيمة وعلى حرصها الدائم لإتمام هذا البحث

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

أشكر زوجي السيد: بويبة رايح

المدير الولائي للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية بسكرة، سابقا في ولاية جيجل

على مجهوداته وإسهامه في انجاز الجانب التطبيقي بالقطاع

وكل الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال

بولاية جيجل

المخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تم قياس تطبيق نظام العمل المرن من خلال خمسة مؤشرات؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع العمل أو الوظيفة. كما تم قياس مستوى الرضا الوظيفي حسب مقياس Peter Warr والمقسم إلى مؤشرين؛ الرضا الوظيفي الخارجي والرضا الوظيفي الداخلي.

استهدفت الدراسة الحالية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية جيجل بكل الأفراد العاملين به والبالغ عددهم 292 فرداً، حيث تم توزيع هذا العدد من الاستبانات، وتم استرداد 245 استبانة منها 14 استبانة غير كاملة. أي مجموع الاستبانات القابلة للتفريغ والتحليل هو 231 استبانة وهو ما يعادل نسبة 79.11 % من إجمالي الاستبانات الموزعة.

بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 20 من البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة منقبِل لفكرة تطبيق نظام العمل المرن، كما أنه يوجد أثر ايجابي دال إحصائياً لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي، ويرجع هذا التأثير للمؤشرات التالية؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة. في حين أن مؤشر دعم الإدارة غير دال إحصائياً.

كما قدمت الدراسة مجموعة تطبيقات عملية واقتراحات لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية :

تطبيق نظام العمل المرن، ساعات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة، نوع العمل أو الوظيفة، الرضا الوظيفي.

Summary:

The present study aimed to test the impact of the implementing of flexible working system on job satisfaction for individuals sector information and communication technologies (ICT), which has been measured application of flexible working system through five indicators; flexible work arrangements, the laws and policies of the organization, , support coworkers, management support and the type of work. And has measured the level of job satisfaction by Peter Warr scale and divided into two indicators; the external job satisfaction and job satisfaction of procedure.

The study used questionnaire to all personal (292 individuals) of ICT sector at Jijel, and was recovered 245 questionnaire including 14 questionnaire is incomplete. So the total questionnaires for analysis are 231 which are equivalent 79.11% of the total distributed questionnaires.

After analyzing the data using version 20 of the SPSS statistical program, the result assure that the study population accept to implement flexible working system, and that there is the positive effect statistically significant for the application of this system on job satisfaction, due this effect for the following indicators; flexible work options, the laws and policies of the organization, support staff and the type of work. While the indicator of management support has no significant statistic.

The study has suggested many recommendations to the ICT sector focused on the study's model.

Key words:

Implementing Flexible working system, flexible working hours, laws and policies of the institution, support personnel, management support and the type of work or employment, job satisfaction.

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الأجنبية
IV	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة.....
13	الجانب النظري
14	الفصل الأول: تنظيم العمل والحاجة إلى المرونة
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل
16	المطلب الأول: ماهية العمل
22	المطلب الثاني: أساسيات تنظيم العمل
28	المطلب الثالث: تحليل نظم العمل
32	المبحث الثاني: المقاربات النظرية لتنظيم العمل
32	المطلب الأول: التنظيم العلمي للعمل
38	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الانسانية
42	المطلب الثالث: المدرسة السوسيوثقنية
44	المطلب الرابع: النموذج الياباني للتنظيم
46	المبحث الثالث: الأشكال الحديثة لتنظيم العمل (NFOT)
46	المطلب الأول: تنظيم العمل من منظور تنظيمي
50	المطلب الثاني: تنظيم العمل من منظور جماعي
52	المطلب الثالث: تنظيم العمل من منظور فردي
53	المطلب الرابع: تنظيم العمل المرتكز على المرونة
56	خلاصة الفصل الأول

57	الفصل الثاني: نظام العمل المرن
58	تمهيد
59	المبحث الأول: أساسيات مرونة المنظمة
59	المطلب الأول: تحليل المقاربات النظرية لمرونة المنظمة
62	المطلب الثاني: تعريف مرونة المنظمة
65	المطلب الثالث: أبعاد مرونة المنظمة
67	المطلب الرابع: مجالات مرونة المنظمة
72	المبحث الثاني: ماهية نظام العمل المرن
73	المطلب الأول: مفهوم نظام العمل المرن
78	المطلب الثاني: أهمية نظام العمل المرن
80	المطلب الثالث: أنواع نظام العمل المرن
84	المبحث الثالث: متطلبات إدراج نظام عمل مرن
84	المطلب الأول : طرق تطبيق نظام العمل المرن
88	المطلب الثاني: تحديد احتياجات الأفراد العاملين
90	المطلب الثالث: دراسة دعم المناخ التنظيمي لمرونة العمل
98	المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم نظام العمل المرن
102	خلاصة الفصل الثاني
102	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
103	تمهيد
104	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
104	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
109	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
114	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
118	المبحث الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي
118	المطلب الأول: نظريات المحتوى
123	المطلب الثاني: نظريات العملية
129	المطلب الثالث: الاستفادة من النظريات

131 المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي
131 المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي
132 المطلب الثاني: شروط تطوير مقاييس الرضا الوظيفي
135 المطلب الثالث: المقاييس الترتيبية للرضا الوظيفي
137 المطلب الرابع: مقياس Peter Warr وزملاؤه للرضا الوظيفي
140 خلاصة الفصل الثالث
146	الفصل الرابع: ترتيبات العمل المرنة: الممارسات العملية لتحسين الرضا الوظيفي
142 تمهيد
144 المبحث الأول: ساعات العمل المرنة
144 المطلب الأول: ماهية ساعات العمل المرنة
148 المطلب الثاني: الوظائف المناسبة وعلاقات العمل في إطار ساعات العمل المرنة
150 المطلب الثالث: قيادة تطبيق ساعات العمل المرنة لتحسين الرضا الوظيفي
152 المبحث الثاني: أسبوع العمل المضغوط
152 المطلب الأول: ماهية أسبوع العمل المضغوط
155 المطلب الثاني: مساهمة أسبوع العمل المضغوط في تحسين الرضا الوظيفي
157 المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق أسبوع العمل المضغوط
159 المبحث الثالث: العمل بوقت جزئي
159 المطلب الأول: ماهية العمل بوقت جزئي
163 المطلب الثاني: دور نظام العمل بوقت جزئي في تحسين الرضا الوظيفي
164 المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق العمل بوقت جزئي
165 المبحث الرابع: مشاركة الوظيفة
165 المطلب الأول: ماهية مشاركة الوظيفة
168 المطلب الثاني: أهمية المصادقة على نظام مشاركة الوظيفة في تحسين الرضا الوظيفي
171 المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق مشاركة الوظيفة

172 المبحث الخامس: العمل عن بعد
172 المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد
176 المطلب الثاني: مساهمة العمل عن بعد في تحسين الرضا الوظيفي
179 المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق العمل عن بعد
181 خلاصة الفصل الرابع

181 الجانب التطبيقي

182 **الفصل الخامس: وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال
بولاية جيجل**

183 تمهيد
184 المبحث الأول: تقديم قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر ..
184 المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر
191 المطلب الثاني: هيكله قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر
200 المبحث الثاني: مشاركة قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد بالجزائر
200 المطلب الأول: تطبيقات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في القطاعات الأخرى
205 المطلب الثاني: مؤشرات تطور قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال
212 المبحث الثالث: واقع قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل
212 المطلب الأول: البنية التحتية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل
218 المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالولاية
221 خلاصة الفصل الخامس

222 **الفصل السادس: منهجية ونتائج الدراسة**

223 تمهيد
224 المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة
224 المطلب الأول: إجراءات الدراسة
226 المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
227 المطلب الثالث: برنامج وأدوات التحليل الإحصائي
229 المطلب الرابع: تصميم وجودة أداة الدراسة

240	المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل.....
240	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
242	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
243	المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل
255	المطلب الرابع: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
270	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
271	المطلب الأول: مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.....
271	المطلب الثاني: اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي
275	المطلب الثالث: اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي
282 خلاصة الفصل السادس
283 الخاتمة
290 الملاحق
328 قائمة المراجع.....

قائمة

المجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	الفروق بين الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة	(01)
49	مزايا ومآخذ الهيكل التنظيمي المصنوعي	(02)
68	علاقة حالة السوق والطلب بالمرونة من خلال المنتج	(03)
73	وصف لنموذج العمل العادي	(04)
78	أهمية نظام العمل المرن	(05)
80	أنواع مرونة العمل حسب B.Brunhers (1989)	(06)
83	مقارنة نظام العمل المرن بنظام العمل الثابت	(07)
96	مسؤوليات الإداري والفرد العامل لإنجاح نظام العمل المرن	(08)
97	القيود على تنفيذ نظام العمل المرن	(09)
117	طبيعة ارتباط بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي حسب Kreitner (2002)	(10)
130	المجالات الخمس للرضا الوظيفي حسب العلاقة منظمة/ موظف	(11)
133	تقييم استعمال المقاييس الترتيبية لقياس الرضا الوظيفي	(12)
134	ملخص الشروط لمقاييس الرضا الوظيفي	(13)
146	توقعات المشرفون والأفراد المنتسبون لنظام ساعات العمل المرنة	(14)
147	إجراءات وقت العمل المعنية بإعادة التصميم في إطار ساعات العمل المرنة	(15)
148	مرجعيات العمل في إطار نظام ساعات العمل المرنة	(16)
149	علاقات العمل في إطار ساعات العمل المرنة	(17)
151	منهج تطبيق ساعات العمل المرنة لتحسين الرضا الوظيفي	(18)
153	أنواع برامج أسبوع العمل المضغوط	(19)
154	الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لأسبوع العمل المضغوط	(20)
156	تحديات تطبيق أسبوع العمل المضغوط والحلول المقترحة لتخفيفها في إطار تحسين الرضا الوظيفي	(21)
157	شركة Raython ونجاح أسبوع العمل المضغوط	(22)
160	التعاريف الإحصائية للعمل بوقت جزئي	(23)
161	نماذج العمل بوقت جزئي	(24)
162	الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبين للعمل بوقت جزئي	(25)

قائمة الجداول

164	شركة Alcatel-Lucent ونجاح نظام العمل بوقت جزئي	(26)
167	الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لنظام المشاركة في الوظيفة	(27)
171	شركة TAP Pharmaceutical Products, Ink ونجاح نظام المشاركة في الوظيفة	(28)
176	الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لنظام العمل عن بعد	(29)
179	شركة Booz Allen Hamithon ونجاح نظام العمل عن بعد	(30)
205	مؤشرات ونسب ترجيح الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(31)
206	قيم مؤشر IDI بين 2010 و 2015 للجزائر وعدد من دول العالم	(32)
207	تطور عدد الاشتراك في الهاتف الثابت خلال 2013، 2014 و 2015 بالجزائر	(33)
208	تطور الاشتراك في الهاتف النقال خلال 2012، 2013 و 2014 بالجزائر	(34)
209	مؤشرات البنية التحتية شبكة الانترنت 2012، 2013، 2014 و 2015 بالجزائر	(35)
210	عدد مشترك الانترنت خلال 2013، 2014 و 2015 بالجزائر	(36)
211	المؤشرات الاقتصادية للقطاع خلال 2013 و 2014 بالجزائر	(37)
213	تطور مؤشرات الهاتف الثابت في ولاية جيجل بين سنتي 2014 و 2015	(38)
214	تطور مؤشرات شبكة الانترنت بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و 2015	(39)
215	تطور مؤشرات موبيليس بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015	(40)
216	تطور مؤشرات جازي بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015	(41)
216	تطور مؤشرات أوريدو بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015	(42)
217	تطور عدد مشترك الهاتف النقال بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و 2015	(43)
218	إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لاتصالات الجزائر بولاية جيجل	(44)
219	إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لموبيليس بولاية جيجل	(45)
219	إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لجازي بولاية جيجل	(46)
220	إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لأوريدو بولاية جيجل	(47)
225	توزيع المجال المكاني للدراسة الميدانية	(48)
227	مكونات مجتمع الدراسة	(49)
230	مقياس Likert	(50)
231	مجال ومستوى الأهمية حسب سلم Likert	(51)
232	الصدق البنائي لعبارات مؤشر " خيارات العمل المرنة"	(52)

قائمة الجداول

232	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة"	(53)
233	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم العاملين"	(54)
234	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم الإدارة"	(55)
234	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل"	(56)
235	الصدق البنائي لمؤشرات محور "مكونات العمل المرن"	(57)
236	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "الرضا الخارجي"	(58)
236	الصدق البنائي لعبارات مؤشر "الرضا الداخلي"	(59)
237	الصدق البنائي لمؤشرات محور «قياس مستوى الرضا الوظيفي»	(60)
237	الصدق البنائي لمحاوير الاستبانة	(61)
238	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات محور "مكونات العمل المرن"	(62)
238	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات محور "قياس مستوى الرضا الوظيفي"	(63)
239	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل	(64)
240	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية	(65)
242	معامل الالتواء والتقلطح الخاصة بمؤشرات ومحاوير الدراسة	(66)
243	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر "خيارات العمل المرنة"	(67)
244	خيارات العمل المرغوبة من طرف الأفراد محل الدراسة	(68)
246	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة"	(69)
247	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "دعم العاملين"	(70)
248	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "دعم الإدارة"	(71)
249	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل"	(72)
251	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات محور "مكونات نظام العمل المرن"	(73)
252	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "الرضا الخارجي"	(74)
254	المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "الرضا الداخلي"	(75)
255	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات محور مستوى الرضا الوظيفي"	(76)
256	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للجنس	(77)
257	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الجنس	(78)
258	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للعمر	(79)
259	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للمؤهل العلمي	(80)
260	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى لعدد سنوات الخبرة	(81)

قائمة الجداول

261	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للحالة العائلية	(82)
262	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الحالة العائلية	(83)
262	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للمؤسسة المستخدمة	(84)
263	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للأجر	(85)
264	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للجنس	(86)
265	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للعمر	(87)
265	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي	(88)
266	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة	(89)
267	المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار Tukey	(90)
268	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للحالة العائلية	(91)
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشري الرضا الوظيفي حسب الحالة العائلية	(92)
269	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤسسة المستخدمة	(93)
270	تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للأجر	(94)
271	نتائج تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي	(95)
272	نتائج تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي	(96)
273	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي	(97)
276	نتائج تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي	(98)
277	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي	(99)

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الأشكال الحديثة لتنظيم العمل	55
(02)	تصنيف الإنتاج حسب Joan Woodward	69
(03)	مواقف الإداريين نحو مرونة العمل	91
(04)	المهارات اللازمة للمديرين لإدارة نظام العمل المرن	92
(05)	الخصائص الشخصية للمنتسبين لنظام العمل المرن	94
(06)	العوامل الأساسية في تقييم فعالية نظام العمل المرن	100
(07)	متطلبات إدراج نظام العمل المرن	101
(08)	التدرج الهرمي للحاجات لـ Maslaw	119
(09)	العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Herzberg	122
(10)	معادلة العدالة لـ Adams	124
(11)	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.	125
(12)	نموذج Porter and Lawler للدافعية.	128
(13)	تسلسل وتكامل نظريات الرضا الوظيفي	129
(14)	ترتيبات العمل المرنة الأكثر طلبا من الأفراد العاملين	142
(15)	مستويات تطبيق ترتيبات العمل المرنة من طرف الإداريين	143
(16)	نموذج ساعات العمل المرنة	145
(17)	خطوات المصادقة على نظام المشاركة في الوظيفة	168
(18)	تحديات منح نظام المشاركة في العمل على مستوى الإدارة العليا	170
(19)	أنواع العمل عن بعد	175
(20)	تحديات العمل عن بعد من وجهة نظر الإداريين	178
(21)	تطور الاشتراك في الهاتف الثابت خلال 2013، 2014 و 2015 بالجزائر	208
(22)	تطور الاشتراك في الهاتف النقال خلال 2012، 2013 و 2014 بالجزائر	209
(23)	توزيع عدد مشتركى الانترنت خلال 2013 و 2014 بالجزائر	210
(24)	تطور مؤشرات الهاتف الثابت في ولاية جيجل بين سنتي 2014 و 2015	213
(25)	تطور مؤشرات شبكة الانترنت بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و 2015	214
(26)	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و 2015	217
(27)	توزيع خيارات العمل المرنة المرغوبة من طرف الأفراد محل الدراسة	245
(28)	مقارنة بين تفضيلات الأفراد حول خيارات العمل المرنة في عدة دراسات	246

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
291	قائمة أسماء المحكمين	(01)
292	استبانة الدراسة	(02)
297	الصدق البنائي لأداة الدراسة	(03)
308	ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)	(04)
311	الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة	(05)
313	اختبار التوزيع الطبيعي	(06)
314	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبانة	(07)
316	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخيارات العمل المرغوبة	(08)
317	الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية	(09)
325	صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	(10)
326	اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي	(11)
327	اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي	(12)

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، جراء التطور العلمي والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة، وخاصة في مجال التنظيم المؤسسي وما تبعه من نظريات حاولت جاهدة تحسين التعامل مع العنصر البشري في عمليات الإنتاج سواء في المنظمات الخاصة أو العامة، إنتاجية كانت أو خدمية. وبذلك تغيرت المفاهيم من إدارة للمستخدمين تتعامل على أساس الإنتاج فقط إلى إدارة الموارد البشرية تهتم بتنمية وتطوير هذا العنصر والذي له الدور الأكبر في تحقيق أهداف المنظمات.

واستجابة للتنافسية العامة، والحاجة للمرونة والإبداع، أصبحت المنظمات أكثر اتجاها لتبني أشكال حديثة لتنظيم العمل؛ تعتمد في مبدئها على توظيف عدد قليل من الأفراد المتميزين بالمهارات العالية والخبرات الكافية. هذه المستجدات خلقت تحدياً للأفراد العاملين؛ فالفرد في بحثه عن الاستقرار والأمان وتلبية متطلبات الحياة يسعى للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحه من خلال بحثه عن وظيفة مستقرة وآمنة تحقق له احتياجاته ومتطلباته. إذن في سعيه لتحقيق كل هذا، تظهر الحاجة في قدرة الفرد على ربط مختلف المسؤوليات والمتطلبات المهنية من جهة والاحتياجات الشخصية والعائلية من جهة أخرى.

لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لتنعكس على الراحة النفسية للفرد وعلى سلوكياته في العمل ، وبذلك يتأثر مستوى أدائه في العمل ايجابيا.

تتعدد الطرق المتاحة أمام المنظمة في إحداث هذه الموازنة، ومن أبرزها الأساليب الحديثة في تنظيم العمل، والاتجاه في ذلك نحو مرونة أكثر لتحقيق منافع مزدوجة للمنظمة من جهة وللأفراد العامل من جهة أخرى.

وتعد المرونة في العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمهتمين بالإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، إذ يسعى العديد منهم إلى إيجاد

علاقة بينها وبين العديد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وأخرى مرتبطة بتنافسية المنظمة، فتطبيق مرونة في العمل لها بعد اجتماعي، إذ تسمح بإعطاء الفرصة للعامل للاهتمام بحياته الخاصة، كما لها بعد على الأداء الاقتصادي للمنظمة كضمان ولاء الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم وأدائهم.

بمراجعة الأدبيات، يلاحظ أن مفهوم نظام العمل المرن يتميز بمضامين مختلفة، وهذا باختلاف الباحثين وتخصصاتهم البحثية، وفي هذه الدراسة تم استخدام مصطلح ترتيبات العمل المرنة، وهو الشائع لدى الباحثين في العلوم الإدارية عموماً وتسيير الموارد البشرية خصوصاً. كما أن أهم الترتيبات أو الخيارات الأكثر طلباً من قبل الأفراد العاملين هي ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، العمل بوقت جزئي، مشاركة الوظيفة والعمل عن بعد.

يبقى التطبيق الناجح لنظام العمل المرن هاجساً لإدارة المنظمة؛ لأن ذلك يتطلب توافر مجموعة من الشروط والعمل وفق منهج منظم وخطوات متسلسلة. فإدراج هذا النظام كأسلوب نمطي للعمل يستلزم عدة متطلبات؛ كتوافر التشريعات والقوانين في إطار قانون العمل والتي تشجع المنظمات على تبني هذا النظام، مدى الدعم المقدم من الإداريين والمسيرين لتطبيق هذا النظام، مدى دعم العاملين لبعضهم البعض للانتساب لهذا النظام وطبيعة الوظائف والأعمال التي يؤديها الأفراد، على اعتبار أنه لكل ترتيب عمل مرن خصائص شخصية وأخرى وظيفية مناسبة له.

والرضا الوظيفي موضوع قديم متجدد في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لكن زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة وبالأخص من طرف الاقتصاديين نظراً لتأثيره على النتائج الاقتصادية العامة. في هذا المعنى فالرضا الوظيفي هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة، يمكن من خلاله التنبؤ بمعدلات دوران العمل، التغيب، الإنتاجية أو متغيرات أخرى قد تؤثر على القوى العاملة وبذلك على المنظمة ككل.

وفي إطار الدراسات المتعلقة بقياس الرضا الوظيفي، اهتم الباحثون بتطوير مقاييس مضبوطة بشروط لاستعمالها وحسب الأهداف المرجوة من القياس؛ فمن الباحثين من اهتم بقياس الرضا الوظيفي العام ووضع مقاييساً عاماً لذلك دون الخوض في أجزائه، ومنهم من اهتم بالقياس المتعدد الأبعاد للرضا من خلال التركيز على الجوانب التي تشكل الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل. وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التقسيم الثنائي

لقياس الرضا الوظيفي الذي اقترحه Peter Warr سنة 2007 والمعتمد على تقسيم جوانب الوظيفة إلى جزأين؛ رضا وظيفي خارجي ورضا وظيفي داخلي.

إشكالية الدراسة:

يمثل الأفراد العاملون في المنظمات المختلفة موردا أساسيا له تأثير كبير على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مما يستوجب على هذه المنظمات الاهتمام باحتياجات وانشغالات هؤلاء الأفراد. وفي السعي لتحقيق المنفعة التبادلية بين المنظمة والأفراد العاملين، تم تطبيق بعض البرامج والأساليب الحديثة في مجال العلوم الإدارية والتي توفرها المنظمات المعاصرة لمواردها البشرية، والتي من أبرزها نظام العمل المرن.

من خلال ما سبق، فمتغيرات هذه الدراسة هي: نظام العمل المرن ومختلف مؤشرات كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع. وفي إطار البحث عن طبيعة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تم طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساولين الفرعيين التاليين:

1. كيف يؤثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي؟
2. كيف يؤثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي؟

لإعطاء إجابة مؤقتة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، تم طرح هذه الفرضيات التالية:

➤ H_1 : يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

H₁₁ : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₁₂ : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₁₃ : يؤثر دعم العاملين إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₁₄ : يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₁₅ : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₂ ➤ : يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

H₂₁ : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₂₂ : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

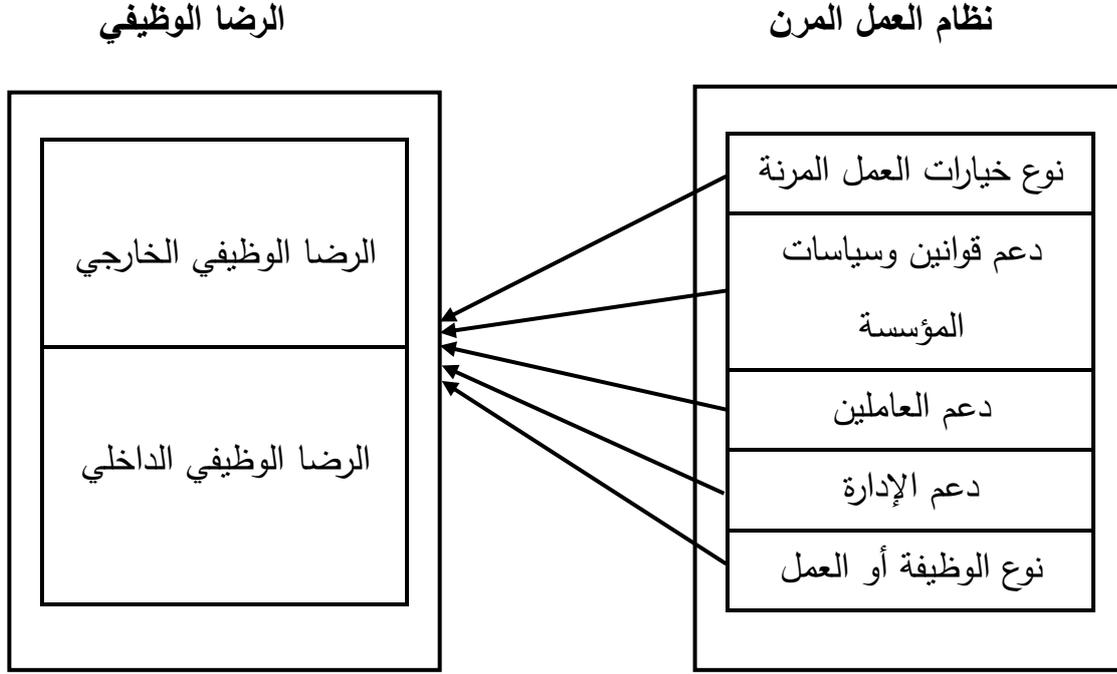
H₂₃ : يؤثر دعم العاملين إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₂₄ : يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

H₂₅ : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

ويمكن إدراج نموذج الدراسة بالشكل التالي:

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع لعدة اعتبارات موضوعية، من شأنها أن تدفع الباحث في هذا المجال للتوصل إلى نتائج عملية وهادفة، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

✓ تزايد أهمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة كأساس للتميز، وبالتالي الاهتمام باحتياجاته وحل مشاكله لتحقيق أهدافها.

✓ تعقد الحياة الحديثة وتزايد مسؤولية الأفراد في العمل، مما جعلهم يعيشون تحت وطأة الضغوط اليومية في الحياة العملية وصعوبة الموازنة بين هذه الأخيرة وبين الحياة الخاصة، وبالتالي كان لزاما البحث عن طرق جديدة في مكان العمل تجعل الفرد أكثر راحة في حياته العائلية وأكثر عطاء، رضا وكفاءة في حياته المهنية.

- ✓ العلاقة المثيرة للجدل بين الباحثين حول طرق تطبيق نظام العمل المرن.
- ✓ ملء الفجوة الموجودة في الدراسات العربية التي تطرقت إلى العلاقة بين نظام العمل المرن والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة .

أهمية الدراسة:

ينبثق الاهتمام بهذا الموضوع من أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل في أية منظمة، فالسلوك الفردي للعامل له تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمات، من خلال انعكاسه على أدائه للمهام الموكلة إليه.

وتثري الأهمية النظرية لهذه الدراسة الجوانب المعرفية، التي يمكن أن تضاف إلى المكتبة الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية، في كونها تعالج العلاقة الموجودة بين متغيرات مهمة في السلوك التنظيمي وهي نظام العمل المرن من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

لذلك فإن الأهمية التطبيقية تكمن في إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها على مستوى المنظمات في كيفية تطبيق نظام العمل المرن وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- للدراسة عدة أهداف، يمكن حصر أهمها فيما يلي:
- ✓ التعرف على متطلبات تطبيق نظام العمل المرن.
- ✓ تركيز الاهتمام على مختلف ترتيبات نظام العمل المرن، مفهومها، مجالات تطبيقها، مزاياها وعيوبها.
- ✓ التعرف على طرق قياس الرضا الوظيفي وسبل تحسينه من خلال العمل المرن.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين نظام العمل المرن والرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

لغرض دراسة وتحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة سيتم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميًا وكيفًا، فهو لا يُستخدم فقط لجمع البيانات المتعلقة بنظام العمل المرن (الظاهرة المدروسة) ومظاهرها وعلاقتها المختلفة، إنما كذلك تحليلها، تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع في المنظمات وتحسينه. إضافة إلى استخدام **المنهج الإحصائي** والذي يناسب الدراسة الميدانية فهذا المنهج يهتم بجمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها، بما يخدم الموضوع واستخلاص النتائج، من خلال استعمال استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للأفراد العاملين بالمنظمة بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث تم استخدام المسح الشامل للقطاع بولاية جيجل؛ إذ بلغ عدد أفراد المجتمع 292 فردًا تم توزيع الاستبانة عليهم ليتم استرجاع 231 استبانة قابلة للتفريغ والتحليل باستخدام برنامج SPSS، واستخلاص النتائج للتعليق عليها.

الدراسات السابقة:

في ظل قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع نظام العمل المرن، وبالأخص العلاقة الموجودة بينها وبين متغير الرضا الوظيفي، يتم الاكتفاء بذكر أهم هذه الدراسات التي أغلبها مقدمة من باحثين أجنبيين مما يبين ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

1. دراسة Terri A. Scandura and Melinie J. Lankau (1998) ؛ والتي تحمل عنوان: The relationship between gender, family responsibilities and working hours flexible organizational commitment and job satisfaction، وهي دراسة منشورة في مجلة Organizational Behavior . هذه الدراسة تناولت حوالي 160 شخص بين نساء ورجال مسيرين، وكشفت أن النساء اللاتي حصلن على ساعات عمل مرنة في المنظمة كانت نتيجتها مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلاف النساء اللاتي لم يحصلن على هذا الامتياز. كذلك هناك ارتباط بدرجة عالية بين ساعات العمل المرنة مع كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بالنسبة للنساء اللاتي لديهن مسؤوليات عائلية.

2. دراسة Barbara L. Rau and Mary M. Hyland (2006) والتي تحمل عنوان: Role conflict and flexible work arrangements: effects on applicant attraction منشور في مجلة Personnel Psychology. هذه الدراسة توصلت إلى نتائج أهمها أن طالبي الوظائف الذين لديهم نسبة عالية من صراع الدور أكثر جاذبية للمؤسسات التي تعرض عملا بوقت مرن (flexitime)، والعكس الذين لديهم نسب منخفضة من صراع الدور ينجذبون للمنظمات التي تعرض عملا عن بعد (telecommuting)، حيث أن أصحاب النسب المرتفعة من صراع الدور لا يهتمون لذلك. ونتائج هذه الدراسة تقترح على المنظمات فهم احتياجات طالبي العمل وتحديد مضامين ترتيبات العمل المرنة بدقة عند التوظيف مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف هذه السياسات.

3. دراسة سهيلة محمد عباس وعلي الزالمي (2006) بعنوان: الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، دراسة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية الأردنية، حيث ركز البحث على الدوافع المرتبطة بالأداء من جهة ومن الجهة الأخرى على دراسات الإثراء الوظيفي المتضمنة نماذج واستراتيجيات إعادة تصميم الوظائف، كما تناول البحث أسلوب ساعات العمل المتمثل بمنح الأفراد الحرية في تحديد أوقات بدء وانتهاء عملهم وفق ظروفهم الاجتماعية والعائلية لاسيما في المنظمات التي تقوم بتقديم منتجاتها وخدماتها بشكل متواصل على مدى (24) ساعة في اليوم، وكيف أن أسلوب ساعات العمل المرنة يساهم في الموازنة بين المتطلبات الاجتماعية ومتطلبات العمل وبالتالي ينمي دافعية العاملين للعمل والأداء الأفضل.

4. دراسة M. E. Stähli (2007) والتي تحمل عنوان: La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes, une étude de cas en suisse إطار انجاز أطروحة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع، من جامعة (مارن لا فالي) الفرنسية. حيث تمت الدراسة التطبيقية بشركة سويسرية للبيع بالمراسلة، والتي طبقت صيغ الإدارة الفردية والسنوية لوقت العمل على عينة من العمال، وبعد التحليل الكمي والنوعي للنتائج توصلت الباحثة إلى أن تطبيق نظام ساعات عمل مرنة لا يمر بمفاوضات يومية

بين العمال والإدارة كما نصت عليه الفرضية وإنما بـتثبيت قواعد غير رسمية، أما فيما يخص استقلالية العمال فيترجم في إمكانية الإنتاج، في التفاوض و في تقنين هذه القواعد.

5. دراسة F. Origo and L. Pagani (2008) بعنوان Workplace flexibility and job satisfaction: some evidences from Europe of Manpower and the flexible employment (وهي إمكانية استخدام المهارات المتعددة داخل فرق العمل والمرنة، المرنة الوظيفية) ومنها ساعات العمل المرنة والعمل بوقت جزئي) على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك أثر إيجابي بين مرونة العمل الوظيفية على الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، وبنسبة أكبر لهذا الأخير، ووجود ارتباط سلبي أو معدوم للمرونة الكمية مع الرضا الوظيفي.

6. دراسة K.O. Al-Rajudi (2012) بعنوان: Impact of Flexible Work Arrangements on workers' productivity in Information and communication technology sector وهي مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية غزة، حيث تم فحص تأثير عدد من المتغيرات المستقلة وهي نوع ترتيبات العمل المرنة، قوانين المؤسسة الداعمة لترتيبات العمل المرنة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع العمل على إنتاجية العاملين. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين، حيث وافق المستجوبون على تأثير المتغيرات المستقلة المذكورة على إنتاجيتهم بالنسب المئوية التالية: 79.91%، 81.95%، بالنسبة لنوع ترتيبات العمل المرنة وقوانين المؤسسة الداعمة لها. في حين يرى 46.68% من العمال عدم وجود دعم للموظفين لترتيبات العمل المرنة و 50.81% يرون أن الإدارة لا تدعم هذه الترتيبات المرنة مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم.

7. دراسة لمعهد القيادة والإدارة بلندن Institute of Leadership and management (ILM) سنة 2013 بعنوان Flexible Working : goodbye nine to five والتي شملت مجموعة من منظمات المملكة المتحدة البريطانية، حيث ضمت الدراسة 1026 ممارس للإدارة، ومن

نتائجها إيضاح المواقف الإيجابية للإداريين اتجاه مرونة العمل، وأهم المهارات اللازمة لهذه الفئة لإدارة نظام العمل المرن والتي منها القدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على التخطيط الجيد وإدارة الأداء. كما وضحت أهم الخصائص الشخصية للأفراد المنتسبين للنظام والتي منها الإدارة الجيدة للوقت والالتزام في فريق العمل.

8. دراسة قام بها Robert Walters (2014) بعنوان Driving and Implementing a

flexibility at work agenda منشورة في Robert Walters white paper ، وشملت ما يقارب 500 مدير موارد بشرية وأكثر من 1500 فرد عامل (مهني) في جميع أنحاء أستراليا ونيوزلندا. اكتشف Walters أن المديرين وأرباب العمل عند تطبيقهم لنظام العمل المرن يتخوفون من بعض الأمور حيث دلت نتائج الدراسة على أن 51 % من الإداريين يشعرون بالقلق لعدم معاملتهم لجميع الموظفين بالمساواة، 49 % من هذه الفئة يتخوفون من سوء معاملة الموظف لسياسات العمل المرن و44 % منهم يقرون بوجود صعوبات في الإشراف على الأفراد الملتحقين بهذا النظام. أما فيما يخص العاملين فتبين أن لديهم بعض المخاوف تعيق انتسابهم لنظام العمل المرن، حيث دلت النتائج على أن 51 % من الأفراد يتخوفون من النظرة السلبية لأخلاقيات العمل و43 % من العاملين يتخوفون من العواقب السلبية على مساهمهم الوظيفي.

والمختلف في الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة المذكورة هو أنه لا يوجد تطبيق فعلي لنظام العمل المرن بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتهتم الدراسة بمدى تقبل واستجابة الأفراد العاملين لهذا النظام ومختلف الآثار المتوقعة على الرضا الوظيفي.

هيكل الدراسة:

من أجل تحليل الإشكالية المطروحة تم تقسيم عناصر هذا البحث إلى جانبين؛ نظري وآخر تطبيقي. يتضمن الجانب النظري أربعة فصول، الفصل الأول بعنوان تنظيم العمل والحاجة إلى المرونة ويتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل، المبحث

الثاني: المقاربات النظرية لتنظيم العمل والمبحث الثالث: الأشكال الحديثة لتنظيم العمل. أما الفصل الثاني فهو بعنوان نظام العمل المرن، فمضمونه ثلاث مباحث، عناوينها على الترتيب: أساسيات مرونة المنظمة، ماهية نظام العمل المرن ومتطلبات إدراج نظام عمل مرن. الفصل الثالث موسوم بالرضا الوظيفي ويتضمن ثلاثة مباحث؛ الأول: ماهية الرضا الوظيفي، النظريات، الثاني: النماذج المفسرة للرضا الوظيفي والثالث: قياس الرضا الوظيفي. في حين الفصل الرابع بعنوان ترتيبات العمل المرنة: الممارسات العملية لتحسين الرضا الوظيفي، ويحتوي خمسة مباحث هي على الترتيب: ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، العمل بوقت جزئي، مشاركة الوظيفة والعمل عن بعد.

أما الجانب التطبيقي فيتضمن فصلين هما: الفصل الخامس بعنوان وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل، والذي تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر، المبحث الثاني: مشاركة قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد بالجزائر والمبحث الثالث: واقع قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل. الفصل السادس موسوم بمنهجية ونتائج الدراسة والمتضمن ثلاثة مباحث وهي على التوالي: منهجية وتصميم الدراسة، تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل واختبار فرضيات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- ✓ نظام العمل المرن: هو نظام تبادلي المنفعة بين الفرد ورب العمل، يقدم فيه هذا الأخير قابلية تعديل جدولة العمل (سواء من حيث الوقت أو المكان) من أجل مصلحة مزدوجة وتبادلية بين الفرد العامل والمنظمة وتحقيق مكاسب معتبرة لكليهما؛
- ✓ ترتيبات العمل المرنة: هي مختلف خيارات وبدائل نظام العمل المرن، وأهمها ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، تقاسم الوظيفة، العمل بوقت جزئي والعمل عن بعد؛
- ✓ الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد العامل بدرجات من الراحة اتجاه وظيفته ومكونات محيط عمله.

الجانب

النظري

الفصل

الاول

الفصل الأول: تنظيم العمل والحاجة إلى المرونة

تمهيد:

يعدّ تنظيم العمل ذا أهمية كبيرة في كل المنظمات سواء الحكومية منها أو الخاصة، لأنّه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، إضافة إلى محاولة إرساء أسس نمطية لإجراءات العمل وتحقيق التنسيق الضروري لأداء الأعمال. وقد تطور مفهوم ومضمون تنظيم العمل مسايرة لتطور مفهوم العمل ذاته وتطور الطبيعة البشرية في إدراك هذا المفهوم، بالإضافة إلى مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل المنظمات.

وبالرغم من أنّ هذا الموضوع قديم قدم الإنسان، حيث قام بممارسته على مر السنين بهدف بناء المجتمعات وتأسيس الحضارات، إلّا أنّ الاهتمام به كظاهرة تخضع للدراسة والتحليل لم يتم إلاّ بعد الثورة الصناعية، وتحديدًا في بداية القرن العشرين. ومنذ ذلك الوقت بدأت ولازالت البحوث، الدراسات والنظريات تتفاعل مع الواقع غير منعزلة عما يحدث فيه من تحولات وتطورات تعمل على إعادة قراءة للمفاهيم المتعلقة بتنظيم العمل لوضع أشكال جديدة لواقع متغير. ويقصد بالأشكال الحديثة لتنظيم العمل، تلك الصيغ غير المألوفة من العمل، والتي تفرضها التحولات الاقتصادية والتطور التكنولوجي وغير ذلك، فتحوّلت من الصيغ التقليدية إلى صيغ جديدة متخطية عنصري الزمان والمكان.

وللتطرق لكل هذه المضامين يتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل

المبحث الثاني: المقاربات النظرية لتنظيم العمل

المبحث الثالث: الأشكال الحديثة لتنظيم العمل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنظيم العمل

يمثل تنظيم العمل أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها. كما أنه الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، فتتم فيه عمليات تجميع المهام المرغوب القيام بها في الوظائف، كما يتم فيه تحقيق التنسيق اللازم لأداء الأعمال، وهنا ضمن هذا العنصر يتم التطرق إلى كل من ماهية العمل وأساسيات تنظيمه ثم تحليل نظم العمل.

المطلب الأول: ماهية العمل

ليس من السهل حصر كل مضامين مفهوم العمل في سطور قليلة؛ من نشأته إلى مختلف معانيه وتطور النظرة لهذا المفهوم، لكن يمكن التطرق لأهم العناصر فيما يأتي:

أولاً: نشأة وتطور فكرة العمل.

نشأت فكرة العمل وتطورت مع نشأة وتطور الإنسان منذ القدم، إلا أن نظرة الإنسان لهذه الفكرة قد أخذت عدة صور وأشكال عبر الحضارات من القديمة إلى الحديثة، وفيما يأتي عرض لأهم هذه المحطات.

أ. تطور فكرة العمل في الحضارات القديمة: أن الحضارات القديمة لم تقم من العدم، وإنما كانت نتيجة جهود الإنسان القديم، وهو ما تؤكدته مختلف الديانات السماوية والنظريات القديمة والحديثة، والتي تعتبر كلها بأن العمل البشري هو مصدر الإنتاج والتطور والرخاء في مرحلة من مراحل التطور، إلا أن نظرة الديانات والنظريات تختلف في تقييمها لهذا العمل والاستفادة منه.

فيلاحظ أن أهم ما تميز به تنظيم العمل في الحضارات الفرعونية، البابلية والفينيقية هي فرض كافة الأعمال اليدوية على العبيد والفقراء وتعالى الأشراف والنبلاء عنها، مما يجعل هذه الفئة الأخيرة تحتقر هذا النوع من العمل. كما يرى الإغريق أيضاً، بأن العمل عقاب لا ينزل سوى على العبيد والفقراء، أما الطبقة الأروستقراطية فنتحاشى تدنيس نفسها بالعمل. أما الرومان فقد كانوا يحتقرون العمل اليدوي، وكان يقوم به العبيد، كما أنهم يميلون إلى العمل الفكري ولا يحبون

البطالة، واشتهر أشرفهم بحب العمل الفلاحي، حيث اعتقدوا أن العمل القوي والجهد هما سببا قوة النفوس والأجسام، وهذا يعتبر من أكبر أسباب رقي وتقدم الحضارة الرومانية.⁽¹⁾

وبالرجوع إلى الديانات السماوية، نجد أن أصحابها غيروا نظرة مجتمعاتهم إلى العمل وأعطوه مرتبة عالية وأنصفوا العمّال، وأشادوا بأعمالهم وثنوها، فالديانة اليهودية شجعت العمل خاصة اليدوي منه كالزراعة وتربية الماشية، ومن أمثلة ذلك أنّ سيدنا موسى كان يرعى الغنم، وداوود عليه السلام كان حدادا، وعرف اليهود أرقى حضاراتهم في عصر سليمان عليه السلام، حيث شيّدوا القصور وبرعوا في التجارة، أمّا سيدنا يوسف فكان خبيرا في الزراعة.

ب- تطور فكرة العمل في القرون الوسطى: تبدأ مرحلة القرون الوسطى بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 476 م، وبذلك قسمت أوروبا إلى ممالك وإمبراطوريات صغيرة. وفي القرن الثامن للميلاد ظهرت جمعيات وتعاونيات استمرت في العهد الجرمانى، وفي أواخر القرن الحادي عشر ظهرت لأول مرة كلمات: travailleur, travail ولكن بمعنى آخر مغاير لما هو موجود الآن، وفي عام 1120 م ظهرت كلمة ouvrier بمعنى عامل، وسنة 1050 م وجدت كلمة maitre وهو من يتّأس مجموعة من العمّال، وفي سنة 1175 م صدر الفعل payer بمعنى إعطاء ما ندين لصاحبه، كما وردت كلمة apprenti أي يتعلم، وكلمة tache للإشارة إلى عمل محدد ومأجور.⁽²⁾

إذن في هذه الفترة عُرفت أغلب دول أوروبا خاصة فرنسا وبريطانيا بنظام الإقطاع والذي يتميز بملك للأراضي وهم النبلاء والسادة وعبيد الأرض وهم عمّالها، واستمر هذا النظام إلى غاية قيام الثورة الفرنسية عام 1789م.⁽³⁾

ج- تطور فكرة العمل في الفكر الاقتصادي الحديث: يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أنّ العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج وهو المصدر الرئيسي لكل الثروات التي ينتفع بها الإنسان، كما

(1): أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر: مبادئ قانون العمل، ج 1، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص ص: 13-20.

(2): Pierre Goguelin, société française de psychologie, psychologie du travail : que va devenir le travail, Edition entreprise moderne, Paris, pp : 12-23

(3): أحمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 21-23.

يرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعقد التنظيمات. (1)

فالأنظمة الحديثة الرأسمالية اعترفت بقيمة العمل حيث جعلته مصدر قيمة الأشياء والخدمات والسلع، وهو بالتالي مصدر فائض القيمة (الربح) ومصدرا للثروة، لكنه لم ينصف العمال الذين يبذلون جهد العمل. ويتضح هذا في التركيبة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الرأسمالي الذي يتكون من طبقة برجوازية مالكة للثروة ووسائل الإنتاج وتنظيم في القرار الاقتصادي والاجتماعي، وطبقة كادحة مالكة لقوة العمل فقط وهي تابعة للطبقة الأولى. ونفس القيمة للعمل نجدها في الفكر الاشتراكي إلا أن الاختلاف بينهما هو كيفية توزيع الفائدة الحاصلة من العمل التي يرى أن توزع على العمال بالتساوي وهذا ينتج عنه إحجاف في حق بعض العمال ذوي المهارات العالية من جراء تطبيق المساواة الشكلية، وغيرها من مشاكل التوجه الاشتراكي.

من خلال هذا يتضح أن علماء الاقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل، ولكن حصروه في الإنتاج وتحقيق الربح فقط، ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهذه الأعمال، وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه ضيقة؛ فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع، فالعمل والوظيفة يخلقان للفرد السعادة النفسية. (2)

د- مكانة العمل في الإسلام: لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد، فمجد العمل ورفع من قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل وجعله فريضة من فرائضه يثاب عليها فهو مأمور به، ولاشك أن من أطاع أمر الله فهو مثاب، فالعمل عبادة حتى في سبيل قوته وقوت عياله، ولهذا فقد حث القرآن الكريم في ما لا يقل عن 360 آية على العمل فقال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة:105)، وقال عز وجل "فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله" (الجمعة:10)، وقوله تعالى: " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً

(1): كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص: 137.

(2): عبد الفتاح محمد دواير، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1995،

فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" (الملك، 15)، ويقول جلّ جلاله: " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون" (النحل: 97).

وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجدها مليئة بالأحاديث الدالة على الحث على العمل وترك العجز والكسل، وقد روى البخاري في الصحيح عن النبي صلى الله عليه وسلم أنّه قال: " ما أكل أحد طعاما قط خير من يأكل من عمل يده وإنّ نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"، كما يقول صلى الله عليه وسلم أيضا: "إنّ أشرف الكسب، كسب الرجل من عمل يده" رواه أحمد. إذن فالمتعمّن في القرآن الكريم والأحاديث الشريفة يلاحظ أنّ طلب العمل جاء عاما غير مقصور على عمل معيّن، وغير مقيد بشيء سوى الحل الشرعي، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب مثل التجارة، والزراعة، الصناعة، المضاربة وسائر ما يباشره الإنسان من أوجه العمل والنشاط الاقتصادي بغرض الكسب الحلال، وتحقيق مصلحة الإنسان والتقدم والرفاه له ولعمامة المجتمع. (1)

ثانيا: تعريف العمل

يعد مفهوم العمل من المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، وهو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، ويتم التطرق له من خلال مايلي:

يعرف العمل لغويا: عَمَلَ عَمَلًا، ويقال عمل الرجل قام الرجل بجهد ما للحصول على نتيجة مفيدة، وعمل شيئا صنعه. (2)

واصطلاحا قد قدم للعمل عدة تعاريف منها أن العمل في الأساس نشاط اقتصادي، عليه مدار إنتاج الخيرات والسلع وإسداء الخدمات. ولا تتعدّد الروابط المهنية، داخل المنظمة بين العاملين وبين السلطة المسيرة والإدارات الفنية والمالية، ولا تبرم العقود بين المؤجرين والمستأجرين

(1): بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:28.

(2): المعجم مجاني الطلاب، ط05، دار المجاني، بيروت، 50، 2001، ص: 668.

إلا بقصد توثيق بيئة الإنتاج، وتوفير أفضل الحوافز للعمل، وضمان أعلى مراتب الجدوى لنشاط المنظمة.⁽¹⁾

وفي نفس الإطار، يعرف على أنه "ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة".⁽²⁾ من خلال هذا التعريف يتضح ركني العمل وهما النشاط والإنتاج، فالنشاط هو لب العمل، سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا، والإنتاج وهو هدف العمل سواء كان إنتاجا ماديا كصناعة شيء ما، أو استخراجا من كنوز الأرض، أو معنويا كالوظائف الكتابية، التعليمية وغيرها.

كما يعرف العمل على أنه: "الجهد الإرادي العضلي أو العقلي الذي يبذله الإنسان لقاء أجر أو راتب معين".⁽³⁾ هذا التعريف يفصل في النشاط البشري ويقسمه إلى عضلي أو فكري، مع توفر شرط إرادة واندفاع الإنسان ورغبة في أداء العمل، إضافة إلى شرط ضروري ومكمل وهو ما يتلقاه الإنسان مقابل عمله وهو المال سواء كان أجرا أم راتبا.

أمّا J-L.Hanson (1982) فيرى أن العمل هو خدمة معقدة تتجسد في الجهود البشرية المبدعة والخلاقة التي يبذلها الإنسان في خدمة المجموع، علما بأن العمل قد يكون عضليا أو عقليا، وأن الإنسان هو المسؤول عن أدائه، لذا يختلف العمل عن بقية عناصر الإنتاج كالطبيعة ورأس المال، لهذا لا يستطيع المنظم الاقتصادي التعامل مع عنصر العمل كما يشاء طالما أنه متعلق بالإنسان باعتباره وسيلة العمل وغايته.⁽⁴⁾ ما يضيفه هذا التعريف إلى سابقه هو تعامل المنظم الاقتصادي؛ سواء كان المنظمة أو الدولة مع عنصر العمل باعتباره يعود للفرد فهو ليس آلة تضبط للعمل وإنما هو كائن حي تستغل قدراته وفق إرادته وله حقوق بالمقابل كالأجر، والراحة وغيرها.

ومن زاوية نظر أخرى يرى Edward N. Wolff (2002) أن صور العمل التقليدية على أنها العمل الرسمي المأجور الذي يتسم بتنظيم مستقر لقواعد العمل، إذ يلتحق به الفرد من خلال عقد

(1): مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص: 75.

(2): بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(3): عبد الرسول سلمان، الإقتصاد، مطبعة التايمس، بغداد، 1969، ص: 53.

(4): J.L. Hanson, A Textbook of Economics, Macdonald and Evans, London, 1982, p: 38.

عمل، حيث يحصل بموجبه على أجر يتزايد باضطرار، ويطرقى العامل في السلم الوظيفي مع بقاءه في العمل حتى سن التقاعد وعندها يحصل على معاش، وبهذا يتحقق الأمان الوظيفي.⁽¹⁾ ما يضيفه هذا التعريف هو مرتكزات وسمات الشكل التقليدي للعمل الذي يتسم بالاستقرار والأمان الوظيفي على عكس الأشكال الحديثة للعمل التي تخل بأغلب هذه الأسس.

وقد اهتمت منظمة العمل الدولية بالعمل في الوقت المعاصر، وأطلقت عليه مصطلح العمل اللائق (Decent work)، حيث وصفته بأنه: "إتاحة فرص لكل من الرجل والمرأة للحصول على عمل لائق ومنتج في ظروف من الحرية والمساواة والأمان والكرامة البشرية"⁽²⁾، والملاحظ أن منظمة العمل الدولية لجأت إلى هذا المصطلح نظرا للتغيرات الحادثة في المحيط الاقتصادي، التكنولوجي والاجتماعي وما أنتجته من مستجدات ليست كلها في صالح العامل الذي يبحث عن مصدر عيش ثابت بعيدا عن التوترات والضغوطات.

لذلك من الضروري الإطلاع على العوامل المؤثرة في العمل وحجم العمالة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في العمل

هناك عدة عوامل تؤثر في حجم القوى العاملة في المجتمع، وأهم هذه المتغيرات هي:⁽³⁾

أ. أعمار السكان: تؤثر الأعمار في حجم القوى العاملة تأثيرا واضحا، فكلما كانت أعمار السكان كبيرة أي يكون المجتمع مسنا وهرميا، سيكون حجم القوى العاملة صغيرا، أما إذا كانت النسبة كبيرة من السكان فتية، أي أن أعمارهم تتراوح بين 15 سنة و45 سنة، فإن حجم القوى العاملة يكون كبيرا.

ب. عمل المرأة في المجتمع: إذا كان المجتمع يسمح للمرأة بمزاولة العمل الاقتصادي خارج البيت فنتيجة لظروفه الاجتماعية والحضارية، فإن حجم القوى العاملة يكون كبيرا، أما إذا كان

(1): محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2014، ص: 105.

(2): مؤتمر العمل الدولي، العمل اللائق: تحديات إستراتيجية في الأفق، الدورة 27، 2008، ص: 02.

(3): إحسان محمد حسن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 72، 73.

المجتمع يمنع المرأة من العمل خارج البيت نتيجة لقيمه وعاداته وتقاليده، فإن حجم العمالة يكون صغيرا ومحدودا.

ج. هجرة القوى العاملة: إذا كان المجتمع يعاني من هجرة قواه العاملة لسبب أو آخر، فإن حجم العمالة فيه يكون صغيرا، والعكس إذا كان المجتمع يشهد حالة هجرة العمالة الأجنبية إليه.

د. عدد ساعات العمل المخصصة في اليوم: إذا كانت الساعات المخصصة للعمل اليومي طويلة فإن حجم القوى العاملة لا بد أن يتجه نحو الزيادة، أما إذا تقلصت فإن هذا سيؤثر سلبا على حجم العمالة في المجتمع.

هـ. عدد أيام العطل السنوية: كلما كانت أيام العطل السنوية كثيرة، كلما تأثر حجم القوى العاملة تأثيرا سلبيا والعكس بالعكس.

والجدير بالذكر أن نوعية القوى العاملة في المجتمع تؤثر على كفاءة الإنتاجية للمنظمات، حيث تتحسن الكفاءة الإنتاجية كما ونوعا عندما تكون العمالة ذات نوعية عالية، أي تكون مدربة على فنون الإنتاج التكنولوجي الحديث.

المطلب الثاني : أساسيات تنظيم العمل

يتم تناول هذا العنصر من خلال تعريف تنظيم العمل، أهميته وأهدافه، إضافة إلى مبادئه.

أولا : تعريف تنظيم العمل

بدلت جهود كبيرة لإعطاء تعريف شامل لتنظيم العمل، فوجود اختلافات في تعريف المفكرين وآرائهم أدى إلى صعوبة التوصل لصياغة واحدة لمفهوم التنظيم وصعوبة الاتفاق على أسس ومبادئ موحدة له، ومن أهم التعاريف في هذا المجال نجد مايلي :

يعرف Henry Fayol (1949) تنظيم العمل على أنه : " إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".⁽¹⁾ هذا التعريف ركز على ضرورة وجود تنظيم بشري للقوى العاملة وتنظيم مادي لكافة عناصر الإنتاج.

(1): Henry Fayol, *General and Industrial Management*, Sir Issac ans, London, 1949, p :48.

وهناك من المفكرين، أمثال Lyndal Urwick و Koontz&Odonnel يعتبرون تنظيم العمل عملية تصميم وترتيب الأعمال التي تساعد على تحقيق الأهداف، و يؤكدون على تحديد العلاقات التنظيمية وما يترتب عليها من تحديد السلطات والمسؤوليات لكي يتمكن الأفراد العاملون من تنفيذ أعمالهم وفق تقسيم العمل، الأهداف المحددة. (1)

وهناك من يعرف تنظيم العمل على أنه منظمة يحتوي على سلوكيات ودوافع وصراعات تؤدي بمجموعها ما يعرف بالسلوك التنظيمي، ويعتقد هؤلاء بأن الكفاءة المطلوبة تأتي من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل داخل التنظيم، وهؤلاء يمثلون رواد المدرسة السلوكية أمثال Saimon و March (2).

هناك من الباحثين من يقدم تفسيراً آخر لتنظيم العمل والذي ينطلق من اعتباره نظام يتضمن مجموعة أجزاء تربطها علاقات متبادلة وتكون بمثابة أنظمة فرعية داخل النظام الرئيسي، وتهدف هذه الأجزاء إلى تحقيق النتائج المرتبطة بالهدف العام للنظام، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم في هذا الإتجاه يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية المحيطة به كوظيفة تمارس من أجل الوصول إلى غايات محددة. (3)

وتستند فكرة النظام على العلاقة بين التنظيم وبين هذه البيئة حيث يتأثر كل منهما بالأخر، وهي فكرة تنطلق من مبدأ النظام المفتوح الذي يتميز بها الفكر التنظيمي الحديث، بعد أن كان ينظر إلى التنظيم نظاماً مغلقاً وفق مفاهيم النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: أهمية تنظيم العمل

يواجه الأفراد والمدراء داخل المنظمة بعض المشاكل التي تتعلق بظهور حاجات متنوعة ترتبط بمتغيرات البيئة التي تعيش فيها تلك المنظمة، وبطبيعة أعمالها ونشاطاتها، بالإضافة إلى ارتباطها بحاجات العاملين الفردية والجماعية. ويحتاج المدراء إلى التنظيم لأنه يوفر لهم الطرق المناسبة لمواجهة المشاكل والصعوبات ومن ثم تحقيق غايات المنظمة.

(1) قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص: 26.

(2) James March and Herbert Saimon , **Organizations**, John Wiley and Sons Inc, New York , 1958 , pp :21-28 .

(3) Richard A. Johnson, **The theory and management of System**, Mc Graw- Hill, New York, 1973, p : 31 .

ولتوضيح أهمية تنظيم العمل بالنسبة للمجتمع بصورة عامة، وللإدارة والعمل الإداري بصورة خاصة، يمكن عرض أهم المبررات المرتبطة بطبيعة هذه الأهمية.

أ. أهمية التنظيم في المجتمع: يهتم المجتمع بالتنظيم ويشعر بأهميته انطلاقاً من الآثار التي يعكسها على كافة المجالات فيه وأهمها ما يلي: (1)

- الآثار الاقتصادية: يواجه المجتمع باستمرار تزايد الحاجات المادية المعنوية للأفراد وعلى مختلف المستويات، ويسعى باستمرار لإشباعها وتلبيتها ضمن خطط وبرامج شاملة، ويقابل ذلك وجود الندرة في الموارد وقابليتها على النضوب مع تقدم الزمن. لذلك فإن المجتمع يحتاج إلى توجيه وتنسيق جهوده وموارده المتاحة من أجل إشباع حاجاته ومواجهة مشاكله الاقتصادية واستثمار تلك الموارد استثماراً فعالاً.

والمنظمات الاقتصادية التي تنشأ في المجتمع تشكل أكبر مستثمر ومستخدم للموارد فيه، وهكذا فإن الحاجة لتنظيم هذه المنظمات تزداد وتتوسع أهميتها لمواجهة المشاكل ولإشباع الحاجات التي تتصل بها.

- الآثار الاجتماعية: يحتاج المجتمع إلى التنظيم لأنه يساعد على تماسك الجهود الجماعية وتوحيد اتجاهاتها نحو الأهداف والغايات المرتبطة بالارتقاء والتقدم ومن ناحية أخرى، يحتاج المجتمع إلى التنظيم لمواجهة المشاكل الاجتماعية والآثار الجانبية التي ترافق التطور الحضاري وما ينتج عنه من تغيرات في نظام الأسرة والجماعات والعلاقات الاجتماعية.

كما أن تزايد دور الدولة في تقديم الخدمات التعليمية والصحية والبلدية، أدى إلى تعاضد دور وظيفة التنظيم باعتبارها الوسيلة التي تساعد على تحقيق الغايات عن طريق تنظيم المنظمات الاجتماعية العامة والخاصة وتنسيق الجهود والموارد المادية فيها.

- الآثار السلوكية: إن النمو المعقد للمجتمع في كافة المجالات يؤدي عادة إلى ظهور تأثيرات مختلفة على قيم واتجاهات الأفراد ومن ثم على دوافعهم وسلوكياتهم، وهنا تظهر أهمية التنظيم وتزداد الحاجة إليه لمواجهة المشاكل النفسية والسلوكية التي تحدث جراء ذلك.

(1) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-33.

- الآثار التكنولوجية: تساعد الآثار التكنولوجية المجتمع على النمو والتطور بخطوات أسرع للوصول إلى غاياته، لذلك فالمختصين في مجال التنظيم وخاصة الهندسة الصناعية، يعتبرون التنظيم كأداة مهمة لتطوير إنتاجية الأعمال والمشاريع من خلال ما يوفره لهم من إدراك وتفهم أعمق للعمليات الفنية والتصنيعية.

ب. أهمية التنظيم في العمل الإداري: يمكن إدراج أهم ما يحققه التنظيم في العمل الإداري من خلال النقاط التالية:

- يحقق التنظيم من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات وحسب جهود وقابليات الأفراد، أهمية كبيرة لأنه يقضي على التداخل والازدواجية في الأعمال ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.
- يحقق التنظيم الوفورات الاقتصادية للمنظمة المتمثلة في استثمار الجهود والطاقات البشرية المتاحة من خلال التخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تساعد وظيفة التنظيم المدراء على تحقيق العمل الجماعي الفعال، المبني على التعاون والتفاهم المشترك من خلال تجميع وتنسيق جهود الأفراد والاستفادة.
- من بين الفوائد المهمة التي يحققها التنظيم في العمل الإداري هي مساعدة المدراء والعاملين عموماً في أن يعملوا ضمن إطار تنظيمي واضح تشكل فيه الجهود والإمكانات المتاحة وتوجه نحو الهدف أو الأهداف المرغوب الوصول إليها.
- تحقق وظيفة التنظيم، ومن خلال الإطار التنظيمي الواضح، التوازن والتنسيق بين كافة الأنشطة والفعاليات والأنظمة الفرعية المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية. فالمدراء والمشرفين وبقية العاملين يكتسبون الخبرات وتتراكم لديهم بمرور الزمن.

ثالثاً: أهداف تنظيم العمل

- لكي يكون تنظيم العمل فعالاً، لابد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضرورياً للبقاء التنظيمي، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:⁽¹⁾
- أ. الأهداف الرسمية: وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
 - ب. الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.
 - ج. الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات انجاز الأهداف.
- وتنبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها أثناء تنظيم العمل، وأهمها ما يلي:⁽²⁾
- التحليل الواضح للمسؤوليات والاختصاصات الإدارية داخل التنظيم.
 - التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد.
 - العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
 - العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
 - تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
 - الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

رابعاً: مبادئ تنظيم العمل.

تعتبر الأسس والمبادئ الإطار العام لتنظيم العمل، فهي اتجاهات رئيسية يسترشد بها في بناء وإدارة المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن ناحية أخرى فإنها تشكل مجموعها طبيعة الوسيلة التي يستخدمها المدراء لممارسة وظيفة التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق غاياتها. وفيما يأتي، سيتم عرض أهم المبادئ والأسس التنظيمية:⁽³⁾

أ. الأهداف التنظيمية و مبدأ تقسيم العمل: تعبر الأهداف عن النتائج المرغوب الوصول إليها، وهي نقطة البداية للقيام بأي عمل ذو مغزى، ويستند وضع الأهداف التنظيمية إلى مجموعة

(1): موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 23.

(2): المرجع نفسه، ص ص: 23، 24.

(3): قيس محمد العبيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 141 - 223.

من الأسس أهمها وحدة الهدف، والمقصود به أن الأهداف الفرعية للمنظمة تكون متكاملة وتساهم في تحقيق الهدف العام لها.

أما تقسيم العمل Division of Labor فهو من أبرز مبادئ التنظيم والذي ينطلق أساساً من فكرة التخصص Specialization، حيث يفترض هذا المبدأ بأن الأفراد يحصلون على نتائج متقدمة في أعمالهم عندما يتخصصون في أداء مهام محددة وعندما تتوزع الأعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم، ويعتمد مبدأ تقسيم العمل على تحليل الأعمال إلى مكوناتها الأصلية والتعرف على عناصرها من أجل تجميع النشاطات التي تتشابه في خصائصها والمتجانسة في طبيعتها، لكي يتم وضع تلك الأعمال والنشاطات تحت إشراف واحد يسمى عادة الوحدة التنظيمية أو الوحدة الإدارية.

ب. **السلطة والمسؤولية:** السلطة Authority هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين، والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها، أما المسؤولية Responsibility فهي الالتزام بتنفيذ الواجبات المكلف بها الفرد. إن تحمل المسؤولية وتنفيذ الواجبات من قبل الفرد يتطلب منحهم السلطة المناسبة التي تمكنهم وتخولهم من القيام بتلك الواجبات بصورة مناسبة، ومن هنا فقد أصبح مبدأ توازن السلطة والمسؤولية ضرورة ملحة لكي يسير التنظيم نحو الأهداف المحددة له، وبقدر ما يكلف الفرد بواجبات ومسؤوليات في العمل، فإنه يتطلب منحه سلطات وصلاحيات كافية لكي يتمكن من أداء الأعمال المدرجة في وظيفته، لذا فإن تساوي السلطة والمسؤولية من مبادئ تنظيم العمل. ومن الأسس المنطقية لتنظيم السلطة نجد بعض المبادئ الأخرى كالتدرج الرئاسي، وحدة الأمر ونطاق الإشراف.

ج. **تفويض السلطة مبدأ اللامركزية:** تظهر الحاجة لتفويض السلطة Delegation of authority بسبب الحدود المفروضة على نطاق الإشراف، حيث لا يمكن التوسع بعدد المرؤوسين أكثر من الحدود المنطقية التي تفرضها طبيعة العمل، لذلك فإن تحويل السلطات إلى المستويات الدنيا يعالج

المشاكل ويوسع مبدأ التعاون المنظم الذي يجب أن يسود كافة العاملين، وعلى الصعيد الواقعي، فإن درجة التفويض تتحدد في ضوء أهمية وشمولية السلطات في المنظمة.

أما المركزية Centralization واللامركزية Decentralization فيرتبط بمبدأ تفويض السلطة، حيث تعتبر المركزية عملية تجميع وحصر لكافة السلطات وحقوق اتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أي حرية في التصرف والزامها بالرجوع إلى المستويات العليا للبت فيها، أما اللامركزية فهي أسلوب إداري وتنظيمي يستند على مبدأ تشتيت السلطة وتوزيعها بين الرئيس والمرؤوس حيث يتم بموجبها تفويض بعض السلطات لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المرتبطة بأعمال المرؤوس.

إضافة إلى العديد من مبادئ تنظيم العمل والتي لها علاقة بالمبادئ والأسس السابقة الذكر كوحدة الرئاسة، قصر سلسلة الأمر، المرونة وغيرها.

المطلب الثالث: تحليل نظم العمل

يترتب على الاهتمام بتحليل نظم العمل خاصة التحليل الوظيفي الاهتمام بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية عند تحليل وتصميم الوظائف، إضافة إلى البحث في العلاقة بين الأفراد ووظائفهم، بحيث يتم تصميم الوظيفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، كما يساعد التحليل على معرفة الوظائف والإجراءات وعناصر بيئة العمل التي لها تأثير سلبي على دافعية الأفراد للعمل، فخصائص العمل والتنظيم يجب أن تساهم بفعالية في إطلاق طاقات الأفراد في الأداء والابتكار.

أولاً: تعريف تحليل نظم العمل

يعرف تحليل نظم العمل على أنه: "التعرف على أبعاد البناء التنظيمي وعلى الإجراءات والأساليب التي تستخدم للوصول إلى الأهداف، فتحليل التنظيم يشير إلى الدراسة التحليلية الكاملة لكل المتغيرات التنظيمية الداخلة في أداء المهام إضافة إلى تحليل المناخ التنظيمي بما في ذلك بيئة العمل الداخلية والخارجية حتى تتمكن الإدارة من تسهيل أداء المهام وتحديد المعوقات والمشاكل، كما يمكن القيام بإدخال متغيرات على البناء التنظيمي بكل أبعاده شاملاً الوظيفة

ومتطلباتها وأهدافها فالتحليل يركز على دراسة الوظيفة ومتطلباتها ووصفها ومواصفاتها لكي تستطيع المنظمة إدخال عناصر جديدة للوظيفة أو العمل على تصميم الوظائف لكي تتلاءم مع بيئتها التنظيمية والقدرات المتوفرة في شاغلها. (1)

فتحليل نظم العمل يعني تحديد المهام والنشاطات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك تحديد مدى ملاءمة الوظيفة لقدرات الفرد، إضافة إلى الرغبة في النجاح والنمو الوظيفي والعمل على تحليل القرارات الإدارية المتعلقة بالوظيفة وتحديد العمق والنطاق الوظيفيين، وهذا من خلال تحديد المهام والنشاطات والمسميات الوظيفية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحليل نظم العمل

يلعب تحليل وتصميم الوظائف دوراً بارزاً في زيادة كفاءة وفعالية الوظيفة، إضافة إلى تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية لكل من الفرد والمنظمة، لكن هناك عوامل تؤثر على هذه العملية، ويتفاوت تأثيرها حسب طبيعة الوظائف ومكوناتها، ومن أهم هذه العوامل نجد ما يلي: (2)

أ. **طبيعة الاختلافات بين العاملين:** هناك العديد من الاختلافات بين الأفراد منها ما يتعلق بالخصائص الشخصية والإدراكية والحسية، والحاجات والدوافع والتطلعات ويترتب على هذه الاختلافات تنوع في تصورات الأفراد نحو الوظيفة، فهناك أفراد لديهم قدرات ومؤهلات عالية يترتب عليها اختلاف في سلوك الأفراد نحو أداء مهامهم، وهذه الاختلافات يجب مراعاتها عند القيام بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وذلك من عدة جوانب منها مدى تحمل الفرد للمسؤولية، دوافع الأفراد ومدى أهمية تغيير الوظائف بالنسبة للعاملين.

ب. **درجة استخدام التكنولوجيا في العمل:** تشير تكنولوجيا العمل إلى الطريقة التي يتم بها معالجة المدخلات بمختلف أنواعها وتحويلها إلى مخرجات، وهنا لا بد من مراعاة درجة الاعتماد على التكنولوجيا في عملية تحليل الوظائف واستخدامه في عملية تصميم هذه الوظائف فبعض المستويات الإدارية تتمتع بدرجة عالية من المرونة، ومستويات أخرى تعتمد فيها الوظائف على

(1): موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

(2): سمير عسكر، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الإدارة العامة، عدد 63،

1989، ص: 75.

درجة عالية من التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل عملية إعادة تصميم الوظائف مكلفة، لذلك لا بد من التخطيط عند القيام بها، ودراسة آثار هذا التغيير على سلوك الأفراد.

ج. الهيكل التنظيمي: تختلف الهياكل التنظيمية باختلاف المنظمات، فكل شكل من الهياكل التنظيمية له دور بارز في التأثير على البناء التنظيمي بكل أبعاده بما في ذلك الوظائف وتصميمها، الإجراءات والأساليب العمل، فالهياكل الميكانيكية مثلاً تتميز بالجمود والتحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات يجل عملية تحليل الوظائف دقيقة ويصعب من عملية تصميم الوظائف، أما الهياكل العضوية فهي تتوفر على درجة عالية من المرونة والقدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، مما يسهل عملية تصميم الوظائف ومختلف إجراءات وأساليب العمل.

د. سلوك القائد: هناك دور كبير للقائد في التصميم والبناء الوظيفي الفعال، فإذا تبين للقيادة أن هناك درجة كبيرة من الانسجام والتوافق وحاجات العاملين والتصميم الوظيفي، فإن عليهم دعم ذلك وتسهيل عملية تحقيقه، والعكس بالعكس ففي حالة عند التوافق يجب على القيادة إزالة المعوقات لتجنب هذه السلبية، وهذا الدور يبدو واضحاً من خلال تغيير القائد سلوكه نتيجة للتغيير في الوظائف.

ثالثاً: تحليل نظم العمل في عالم بلا وظائف

تعرف الوظيفة عامة على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تؤدي بهدف الحصول على أجر، ولكن خلال السنوات القليلة الماضية تغير مفهوم الوظيفة بشكل واضح، حيث يشير البعض إلى أن العالم الحديث أصبح يركز بصفة رئيسية على الإنتاج والإبداع وبالتالي لم تصبح الوظيفة جزء من الاهتمامات الرئيسية، فبالرغم من أنها لا تزال تمثل قدراً من الواجبات التي لا بد أن تؤدي إلا أن الواقع يشير إلى زيادة اتجاه المنظمات المعاصرة إلى إلغاء لفظ الوظيفة، فهناك تغيرات كثيرة ساعدت على ذلك كتزايد التغيرات التكنولوجية، المنافسة العالمية والتغيرات الديموغرافية والتحول نحو عصر المعلومات.⁽¹⁾

(1): جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2007، ص ص:

لمواكبة هذه التغيرات تتجه المنظمات للمرونة من أجل القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. هذا وقد استخدمت مجموعة من الطرق التنظيمية من أجل زيادة حدة المنافسة كان من شأنه تغيير المفهوم التقليدي للوظيفة على أنها مجموعة محددة من المسؤوليات، وضمن هذه الطرق ما يلي:⁽¹⁾

- **الاتجاه نحو النمط المسطح من التنظيمات:** فبدلاً من الهيكل الهرمي التقليدي ذي السبعة أو ثمانية مستويات تم الاتجاه إلى هياكل مسطحة ذات ثلاثة أو أربعة مستويات فقط، ونظراً لأن نطاق إشراف المديرين يزيد في هذه الحالة فإنه يتم تقليل الجهد الموجه نحو الإشراف على الآخرين وبالتالي تزايد حجم وظائف المرؤوسين سواء من حيث اتساع أو عمق المسؤوليات؛
 - **فرق العمل:** إن العمل وفق هذا النمط يجد العامل أن وظيفته تتغير يومياً، ولذلك فإن هناك اتجاه نحو تجنب رؤية العامل لوظيفته على أنها مجموعة محددة من المسؤوليات؛
 - **إعادة الهندسة:** وفق هذه الطريقة، فإن مسؤولية العاملين تنحصر في المحاسبة على النتائج الكلية التي تحققها الجماعة وليس على أساس ما يحققه كل فرد من نتائج، ولذلك لا بد وأن يتغير تصميم وظائفهم بحيث يؤدي أعضاء الفريق العملية كلها بشكل تعاوني.
- من خلال هذا المبحث يتضح أن العمل يرتبط بالجهد الفكري والجسدي الذي يبذله الفرد من أجل تحقيق منافع ومكاسب، كما يبدو أن النظرة لهذا المفهوم في تغير مستمر بتغير الظروف المحيطة بكل من الفرد والمنظمة.
- وبتغير المفاهيم المتعلقة بالعمل تتغير بعض معالم تنظيم العمل محاولة منها لمسايرة التغيرات المستمرة. ولفهم أكثر لأهم التحولات في النظرة لتنظيم العمل يتم التطرق في العنصر الموالي لتحليل أهم نظريات العصر الحديث وتأثيراتها على تطور النظرة لتنظيم العمل.

⁽¹⁾: جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 138، 139.

المبحث الثاني: المقاربات النظرية لتنظيم العمل

في إطار البحث حول تنظيم العمل، من الضروري مراجعة التطور الذي مرت به أهم التطبيقات والممارسات العلمية للتنظيم، واستقراء أهم المنجزات التي تعبر عن تطور الفكر التنظيمي في العصر الحديث. إن هذه النظريات والتطبيقات ليست وليدة مجتمع معين، أو جهود عدد من المفكرين في فترة زمنية معينة، وإنما هو نتاج تواصل حضاري وتراكم الأفكار والممارسات التنظيمية على مر السنين بدأ من الحضارات القديمة والعصور الوسطى وصولاً إلى الفكر التنظيمي المعاصر.

وفي ضوء الاستفادة من تلك الجهود، فقد ظهرت مع بداية القرن العشرين ملامح واتجاهات جديدة تهدف إلى تأطير الأفكار والممارسات التنظيمية ووضعها في قوالب علمية على شكل مقاربات نظرية وأسس منهجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها في مختلف المنظمات.

تتميز نظريات تنظيم العمل التي سيتم عرضها بأنها ظهرت وتطورت في إطار تعارض واختلاف الأفكار والاستنتاجات التي جاء بها رواد تلك النظريات، مما أدى إلى ظهور اتجاهات مختلفة وتسميات عديدة نابعة من خصوصية هذا الموضوع والمتمثلة في احتوائه على نواح عديدة متشعبة مرتبطة على الخصوص بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية في المجتمع .

وعموماً، يمكن التمييز بين أربع اتجاهات نظرية لتنظيم العمل وهي التنظيم العلمي للعمل، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السوسيوثقافية والنموذج الياباني للتنظيم. والجدير بالذكر أن أساس تطور هذه المقاربات هو طبيعة التحولات الحادثة في مفاهيم كل من الطبيعة البشرية والمنظمة. وسيتم إدراج هذه التطورات فيما يأتي :

المطلب الأول: التنظيم العلمي للعمل

يعتبر المهندس الأمريكي Frederick Taylor (1856-1919)، صاحب فكرة التنظيم العلمي للعمل، والمرتكزة على التخصص في العمل وتفكيكه إلى مجموعة مهام بسيطة قابلة للتنفيذ بطريقة آلية من أجل تعظيم مردودية العاملين، مستلهما هذا التطبيق من Adam Smith في كتابه ثروة

الأمم سنة 1776م، هذا الأخير يرى أن التنفيذ الجيد للعمل يكون من خلال تقسيمه إلى أجزاء وبذلك الاتجاه نحو فكرة التخصص في العمل.⁽¹⁾

قام Taylor بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية. حيث ركز دراساته على تنظيم العمل على مستوى الورشات واهتم بتطوير العاملين الذين يقومون بتنفيذ الأعمال.

كما حاول Taylor أن يثبت بأن الإدارة العلمية السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين وقواعد ومبادئ لتنظيم العمل محددة بوضوح يمكن تعميمها والاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني الذي يستلزم التعاون والتنسيق وبالتالي فإن التطبيق المناسب لهذه العناصر يؤدي إلى تحقيق نتائج ناجحة سواء على صعيد التصرفات الفردية البسيطة أم في مجال نشاطات الأعمال المختلفة في المنظمات والشركات الكبيرة.⁽²⁾

وفيما يأتي عرض لأهم مبادئ التنظيم العلمي للعمل، والنظرة الحديثة لتطبيقها وانتشارها.

أولاً: مبادئ التنظيم العلمي للعمل

بعدما كان Taylor عاملاً ثم مراقباً للعمال، تابع مساره المهني كمهندس ثم مستشار في التنظيم، فمن خلال تجربته الشخصية المتراكمة كون نظرة عن الفرد وعلاقاته الاجتماعية، ويرى أنه أناني في عمله ويسعى إلى تعظيم منفعته ومكاسبه وتدنية جهوده المبذولة، من خلال هذا وضع ستة مبادئ لتنظيم العمل وإدارة ورشات العمل بطريقة علمية وهي:⁽³⁾

أ- الطريقة المثلى لأداء العمل : فحسب Taylor ، ومن خلال مراقبته للعمال في الورشات، أن كل مهمة من مهام العمل يمكن إنجازها بطرق مختلفة سواء كان الاختلاف بين العمال أو تعدد الطرق للعامل نفسه، لكن هناك طريقة وحيدة فقط أسرع وأفضل من الطرق الأخرى .

⁽¹⁾: Shimon L. Dolan et Al , **La gestion des ressources humaines : tendance , enjeux et pratiques actuelles**, 3^e édition, Pearson Education , Paris , 2002 , p : 90.

⁽²⁾: قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

⁽³⁾: Michel Foudriat , **Sociologie des organisations**, 2^e édition, Pearson Education, Paris , 2007, pp : 77- 90.

ب- **التحليل العلمي للعمل:** من أجل تحديد الطريقة الوحيدة المثلى لأداء المهام يجب دراسة وتحليل كل الطرق والتقنيات المستعملة لذلك بالاعتماد على دراسة الحركة والوقت، فقد تمت في البداية من خلال ملاحظة العامل في الورشة واستعمال الكرونومتر (Chronomètre) لقياس الوقت اللازم لإنجاز الحركات، ثم استعملت طريقة قياس الوقت (MTM)*، من خلال وضع جداول للوقت لتحديد الحركات الأساسية لإنجاز المهام والوقت النمطي اللازم لها، ومن تم أمكن تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل معين دون اللجوء إلى مراقبة العمال المكثفة والمكلفة.

فمن خلال التحليل العلمي للمهام أمكن حذف الحركات غير الضرورية وترتيب الحركات اللازمة والضرورية بطريقة متسلسلة للوصول إلى الطريقة الوحيدة لإنجاز العمال وهي المعروفة بـ "One best Way"

ج- **تفكيك المهام والتخصص (التقسيم الأفقي للعمل):** إن تحديد الطريقة الوحيدة المثلى للعمل أصله التفكيك الكلي للعمل إلى حركات أولية ثم إعادة ترتيبها بطريقة تتابعية حيث تكون قصيرة ومكررة. إن تفكيك المهام يؤدي إلى تجزئة العمل والتخصص في الوظائف، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر من خصائص التaylorية (Taylorisme)، حيث يكون العامل متخصصاً ولا يحتاج إلى الخبرة للقيام بعمله، مما يعني أنه غير مؤهل لا للترقية ولا لتحمل المسؤوليات في الورشة، ولا استقلالية في العمل لأنه خاضع لاحترام قواعد ووتيرة عمل محددة من طرف الإدارة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للإنتاجية.

إن التaylorية، أو التنظيم العلمي للعمل يرسخ (يوكد) توظيف الأفراد غير المؤهلين، فمثلا نلاحظ نسبة تطور اليد العاملة غير المؤهلة في شركة رينو "Renault" كما يلي 4% سنة 1906، 54% سنة 1925 ووصلت إلى 75% سنة 1970.

د - **الفصل بين تصميم وتنفيذ العمل (التقسيم العمودي للعمل):** يعتبر التقسيم العمودي للعمل من أهم خصائص التaylorية، وهو ناتج عن مبدأ تحديد الطريقة المثلى والعملية لأداء الأعمال، حيث يرى Taylor أن العمال غير مؤهلين لتحديدها، ويجب أن توكل المهمة إلى مهندسين ذوي تأهيل أعلى من الذي لدى العمال، فهم الوحيديين القادرين على تحليل مراحل العمل المعقدة وتحديد

* La méthode MTM : Méthodes Time Measurement ou méthode de mesure des temps .

أفضل الطرق لتأديتها وعلى العامل تنفيذ المهام الموكلة إليه فقط دون مناقشتها، ويكون تحت رقابة المسؤولين عن ذلك.

والملاحظ هنا أن هذه المبادئ ترسخ الطبقة في العمل؛ فهناك مثلاً رئيس الفرقة ومراقب للعمال، مما يجعل نمط الإشراف أوتوقراطياً فلا تناقش القرارات ولا يستشار العاملون في اتخاذها.

هـ - **الاختيار والانتقاء العلمي للعمال**: فبعد تحديد الطريقة المثلى لأداء المهام، تقتضي التaylorية اختيار الأفراد القادرين على إنجاز هذه المهام، وذلك من خلال دراسات علمية لقدرات، واتجاهات وخصائص الشخصية وغيرها من الاختبارات.

و- **الأجر والمفهوم الاقتصادي للحوافز**: هنا تم وضع نظام جديد للأجور التي يتقاضاها العاملون، فهناك أجر مرجعي يتحصل عليه العامل عندما يصل حداً معيناً من الإنتاج، ويتجاوز هذا الحد يصبح الأجر متناسباً مع عدد القطع المنتجة في اليوم، وبذلك يرى Taylor أن هذا يحفز العمال لزيادة مردود يتهم في العمل، على اعتبار أن الفرد أناني وكسول في أداء عمله.

ثانياً: انتشار التaylorية

في وقتنا الحالي، تطور الاقتصاد بطريقة لم يسبق لها مثيل في تاريخ الإنسانية، لكن لا يمكن أن تهمل المنظمات المحرك الأساسي لنجاحاتها في سنوات سابقة، ويبقى عملها سائر بأغلب المبادئ التي وضعها تايلور، مع بعض التعديلات المرتكزة على الطبيعة الإنسانية، والتكيف مع المصطلحات الحديثة في الإدارة كتنسيير الجودة وإدارة الثقافة التنظيمية وفيما يأتي، تلخيص للنظرة الحديثة لمبادئ تايلور وكيفية انتشارها في يومنا هذا:

أ- **البحث عن رفع الإنتاجية هو الهدف الأساسي لتنظيم العمل**: يسمح التنظيم العلمي للعمل للمنظمات التaylorية والفوردية (Fordisme)، بتحقيق إنتاجية معتبرة، وتأمين نموهم من خلال تحقيق فوائد عالية، وكل ذلك من خلال النتائج المترجمة للتدريب (Apprentissage) واقتصاديات الحجم.

أما في الوقت الحالي، فالبحث عن الإنتاجية العالية من أولويات المنظمات التي تبحث عن التميز في اقتصاد المنافسة العالمية. والملاحظ أن هناك قطاعات اقتصادية أكثر عرضة لمخاطر هذه المنافسة، فعلى سبيل المثال إنتاج السيارات؛ فلدى شركة سيتروان Citroën قام Calvet

بصياغة أهدافه بناء على مستوى إنتاجية منافسيه اليابانيين، وحدد استثماراته في سلسلة تركيب لنموذج السيارات "Xantia". إذن فمن خلال هذا المثال، لا نجد خلافاً لمبدأ Ford في الإنتاج بالسلسلة لكن، ما يعاب هنا هو الاعتماد في تحقيق نتائج الإنتاجية على اليد العاملة المكثفة أو ما يسمى بـ *Gestion de sureffectifs* (1).

ب- الحصول على الإنتاجية بنفس الطرق: يتعلق الأمر بمبدأ الفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر أساس الإنتاجية العالية في المنظمة، من خلال جعل المنفذين للعمل - حسب Taylor - يركزون على الحركات الأولية في العمل وتنفيذها في أوقات قياسية (قصيرة)، وبذلك يكون المنفذ فعال ومنتجا.

إن هذا الوصف البسيط لتنفيذ الأعمال، يجعلنا نعيد النظر في حقيقة العمل اليوم، فرغم تطور التكنولوجيا المعتمدة في مختلف مجالات النشاط والتي جعلت أدوات الإنتاج أكثر تعقيداً وأكثر كفاءة، هذا يفرض على مستعمل الآلة كفاءات عالية والتي تتجسد مع خاصية التطور مع تطور الآلات، وتوقع الأعطاب وإمكانية إصلاحها، لذلك يجب أن توكل مهمة الصيانة لمستعملي هذه الآلات. كل هذه النقاط المذكورة في الوصف السابق توضح مدى الفصل بين كل من التصميم، والتنفيذ و كذلك الصيانة في جانب ثالث.

إضافة إلى اعتماد مبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ في المنظمات المعاصرة، تظهر كذلك تطبيقات قلة التأهيل للأفراد من جهة وإعادة تأهيلهم من جهة أخرى؛ ويمكن إثبات ذلك بطريقتين: (2)

➤ من جهة من خلال ملاحظة كيفية التزام المنفذ للعمل بمراقبة الآلة، وهو مرتبط بطريقة عمل محددة من خلال تطبيق توصيات تشغيل وإيقاف الآلة، وبذلك تحول عمل المنفذ إلى سلسلة من الحركات المكررة والتي لا تحمل أي إبداع، وهو الحال بالنسبة للمجال الصناعي، وكذلك بالنسبة للخدمات المحاسبية والمالية، حيث تحول العمل في هذا القطاع من حسابات وتطبيق للقوانين إلى مجرد حجز المعلومات في الكمبيوتر والبرمجيات تتجزأ الأعمال المطلوبة.

(1) : Marc Boussepyrol, les principes d'organisation de l'école classique ainsi que ceux du taylorisme sont ils vraiment dépassés ? **Réussir la dissertation d'économie d'entreprise et de théorie des organisations**, Edition Marketing, Paris , 1995, p :80.

(2) : **Ibid**, pp : 80,81.

➤ من جهة أخرى، نرى أن المنظمات أصبحت تعتمد كثيراً على العلاقة بين التأهيل، الوظيفة والمركز الوظيفي (le statut)، فالعلاقة بين هذه الثلاثية، يمكن أن تتضح مثلاً في أن العامل التقني والذي تكون لديه مدة خدمة طويلة، مركزه الوظيفي عامل فقط (Ouvrier).

ج- اعتماد الفردية (Personalisation) في العمل : إن اعتماد المبدأ الفردي في العمل من أهم المسلمات الكلاسيكية، فالفرد يهتم بالانشغالات الشخصية فقط، وإنجاز المهام الموكلة إليه، وفي ظل اعتبار الفرد أناني وكسول، تم وضع نظام الأجور المتناسب مع مردوديته تدريجياً، حيث يكافأ الفرد الأكثر أداءً.

أما في عصرنا الحالي، ومع الأزمة الاقتصادية، أعطت التشريعات للتطبيقات الفردية خاصة في مجال نظام الأجور، حيث يرى مدافعوه أنه أفضل بديل لإمكانية فسخ عقود الوظائف، كذلك تظهر هذه التطبيقات في إدارة الموارد البشرية، حيث لها نقاط مشتركة مع المفترضات الكلاسيكية حيث يتم التعامل مع الأفراد بشكل منفرد على اعتبار أنهم أنانيين وغير متفتحين على الغير، حيث يتم تطبيق العدل في التعامل معهم.⁽¹⁾

د - الانتشار في عدة قطاعات : المعهود أن المبادئ التaylorية ظهرت في القطاع الصناعي أين يمكن اعتماد التخصص في العمل واعتماد قلة التأهيل لدى العمال، وبعد إحداث التعديلات المتعلقة بإدراج البعد الإنساني ضمن مبادئ التنظيم العلمي للعلم، يلاحظ أن الإنتاج في الوقت المناسب (النموذج الياباني)، دعم هذه المبادئ لأنه فقط يعتمد في المنافسة على الآجال المحددة لتسليم المنتجات. ومن ناحية أخرى، انتشر تطبيق هذه المبادئ في قطاع الخدمات، حيث سمح استخدام الإعلام الآلي بتبسيط وتضييق كل من تنظيم ومراقبة العمل. وعلى سبيل المثال، ملاحظة طبيعة العمل المعتمدة على تطبيق التعليمات المحددة والمبسطة بالنسبة للعاملين في منظمات الإطعام السريع، أو العاملين في قطاع نقل البضائع حيث يمكن تبسيط مهمة مراقبة البضائع من خلال استخدام الترميز الآلي.⁽²⁾

(1) : Marc Bousseynol , Op. cit, P : 81 .

(2): Jean- François Soutenain, **Management : manuel et applications**, Editions Foucher, Vanves, 2008,p :45.

وفي الأخير يمكن القول أن العولمة دعمت التaylorية، لأن هذه الأخيرة تساهم في تقليص التكاليف وتحسين التنافسية، كما أنه لا يمكن التكلم عن زوال هذا النموذج من تنظيم العمل، بل عن إدخال تعديلات مهمة، فتنظيم العمل في تطور مستمر، لكن تبقى الإنتاجية الهدف الأساسي له، لذلك لا يمكن الفصل بين الماضي والحاضر فالمدخل والمقاربات تتوالى و تبنى على أساس النقائص التي قبلها.

وعند مراجعة الأدبيات حول موضوع التaylorية، نجد اختلافا في الرؤى، فهناك من يتكلم عن نهاية التaylorية Fin du taylorisme، وهناك من يقول ما بعد التaylorية le post-taylorisme، وآخرون يوظفون مصطلح التaylorية الجديدة le néo-taylorisme مما يقصدون استمرارية، وكل حسب تحليله وزاوية نظره للموضوع.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

قام الباحثون في هذه المدرسة، بإعطاء مفاهيم جديدة للبعد الإنساني والاجتماعي للمنظمة، منتقدين Taylor الذي اعتبر الفرد أناني في عمله، وأنه عنصر فقط من عناصر الإنتاج ويجب استغلاله بشكل جيد لتعظيم الأرباح، متجاهلا الجوانب النفسية والاجتماعية له، لذلك ظهرت نظريات مرتكزة على هذه الجوانب منذ بداية العشرينيات من القرن الماضي، وفيما يأتي أعمال أبرز رواد هذه المدرسة.

أولا: دور جماعة العمل لـ Ilton Mayo

قام Ilton Mayo (1880-1949)، بتجاربه في معمل هاوتورن بشركة وسترن إلكترونيك، أين أعطى أهمية للبعد الاجتماعي بالمنظمة، وأظهر أن الإنتاجية تتأثر إيجابيا بتحسين ظروف العمل، فقام هو وفريق عمله في مرحلة أولى، بتحسين الظروف الفيزيائية للعمل (الإضاءة)، ثم تحسين بعض العوامل المهمة بالنسبة للعاملين كالأجر وفترات الراحة.

إضافة إلى ذلك لاحظ أعضاء فريق العمل خلال تواجدهم بورشات العمل أن ظروف العمل المحسنة ليست هي المؤثر المباشر على الإنتاجية، وإنما طبيعة العمل في جماعة، وانعكاس ذلك على سلوك أفرادها.

وضح Ilton Mayo من خلال أعماله، الطبيعة الاجتماعية للإنسان، وأن هذا الأخير لا يجذبه إلى العمل كسب المال فقط، بل هناك عوامل أخرى كالعادات في العمل، الثقافة التنظيمية وعلاقاته الشخصية، ويسعى هذا الفرد خلال عمله إلى إرضاء وإشباع حاجاته من العلاقات الاجتماعية، التعاون والانتماء إلى الجماعة.

إذن، أهم الاستنتاجات التي توصل إليها التون مايو، وأصبحت بمثابة بديهيات هي: (1)

- وجود حوافز مرتبطة بفوائد للعمال، وهو مفعول هاوتورن (l'effet Hawthorne)؛
- اعتراف بوجود الحياة الاجتماعية والجماعية داخل نطاق العمل؛
- اعتراف بوجود علاقة بين الحياة الجماعية والسلوكيات الفردية في العمل؛
- اعتراف بوجود حوافز مرتبطة بعوامل محددة.

إن الدراسة التي قام بها Mayo ، تم تدعيمها من طرف باحثين آخرين مثل البحث في ديناميكية الجماعة وأثرها على سلوك الأفراد، حيث قام Kurt Lewin (1890-1947)، بوضع مفهوم ديناميكية الجماعة، من خلال مراقبة وتحليل جماعة أطفال تبين أهمية الأساليب الديمقراطية مقارنة بالأساليب الاستبدادية. كذلك، استلهم مفكرون آخرون من أعمال Mayo ، مؤسسين سوسيولوجيا المنظمات مثل Georges Friedmann.

ثانيا: هرم الحاجات لـ Maslow

من بين الامتدادات لأعمال Mayo التركيز على حاجات الإنسان من أجل الفهم المعمق لما يبحث عنه الفرد من خلال نشاطه المهني، والفرضية الموضوعية في ذلك أن سلوكه يكون تعاوني أو العكس في العمل على أساس تلبية أو إرضاء حاجاته. وهنا رتب Abraham Maslow (1908-1970) خمس أنواع من الحاجات:

- الحاجات الفيزيائية (مثل الأكل)؛
- الحاجة للأمن (مثلا حماية الأجر)؛
- الحاجة للانتماء؛
- الحاجة للتقدير؛

(1) : Michel Foudriat, Op.cit, p :117 .

➤ الحاجة للإنجاز.

وحسب Maslow، الحاجة الأعلى درجة لا يمكن أن تحقق حتى تتحقق الحاجة الأدنى درجة وينتجف فيه، ورغم العرض الميكانيكي لهذا الترتيب إلا أنه يتعارض مع ما وضحه تايلور الذي ركز على المستويين الأول والثاني فقط من الحاجات أي الحاجات الفيزيائية والحاجة للأمن، فحسب ماسلو بعد إرضاء واشباع هذه الحاجات الأولية تصحيح هناك حاجات أخرى يسعى الفرد لتحقيقها وهي أساسية تحفيزه في العمل.

ثالثاً: نظرية X و Y لـ Douglas

قام Mac Gregor Douglas (1906-1964) بوضع نظريته في الإدارة، وحسبه فإن التنظيم الكلاسيكي للصناعة لا يستعمل إلا جزء صغيراً من الطاقات الكامنة للأفراد لأنه يهمل حاجاتهم الاجتماعية والفردية، وهنا يقترح نموذجين للإدارة.

- الأول يعتمد على الرقابة والعقاب (التنظيم التaylorي) وهي نظرية X.
- الثاني يعتمد على الأهداف المخططة، المسؤوليات المفوضة وتقييم النتائج بطريقة نظمية (Systématique)، وهي نظرية Y.

تم وضع هذه الفرضيات، بناء على وجود نمطين من الأشخاص؛ النمط الأول هو أن الفرد يكره العمل وتحمل المسؤوليات، ويفضل أن يكون مقاد وتجذبه إلى العمل الحاجات الفيزيائية، وهي افتراضات نظرية X، أما نظرية Y فلها فرضيات معاكسة؛ منها أن العمل يمكن أن يكون مصدراً للرضا، للفرد قدرات إبداعية، يتقبل وبيحث عن المسؤوليات يقود نفسه بنفسه وغيرها.

إن، فمؤذج تسيير الجماعات يخضع إلى مفاهيم القائد والعاملين؛ فإذا كان العمال من تنطبق عليهم النظرية X، فالقيادة التسلطية هي الفعالة، وفي حالة النظرية Y تكون القيادة التشاركية هي الأنسب للتسيير.

ثالثاً: نظرية العاملين لـ Herzberg

أعطى Frederick Herzberg (1923-2000) نظرة أخرى لسلم الحاجات لـ Maslow ، وحدد طبيعة عوامل التحفيز في العمل. فمن خلال أبحاثه لاحظ أن بعض عوامل بيئة العمل قد تسبب عدم رضا العاملين، لكن تواجدها بمستوى مقبول لا يحفزهم للعمل، من بين هذه العوامل الصحية التي يراها Herzberg نجد: طبيعة الإشراف، الكفاءة في المسؤوليات، ظروف العمل، الأمن والعلاقات الشخصية وغيرها. وهذه العوامل توافق المستويين الأول والثاني من سلم الحاجات لـ Maslow ، والتي يرى العاملون ضرورة توفيرها من طرف رب العمل.

وحسب Herzberg ، فإنه لتحفيز الفرد في عمله يجب التركيز على عوامل أخرى تسمى بالعوامل الدافعة، والمرتبطة مباشرة بالنشاط الممارس، ومنها أهمية ومحتوى العمل، إمكانية التكوين والترقية، مستوى المسؤولية، التقدير من الآخرين، الإنجاز وغيرها. والجدير بالذكر، أن هناك عامل واحد يمكن أن ينتمي لتلك المجموعتين، وهو الأجر، فيمكن اعتباره كعامل صحي أو كمصدر للتحفيز.

إن هرزبرغ يقترح إثراء العمل (l'enrichement du travail) حيث يعكس نظرة المدرسة السوسيوثقافية، مقترحا بذلك أحد الأشكال الحديثة لتنظيم العمل.

رابعاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

على عكس الرشادة التي نادى بها Taylor ، بحث مفكرو مدرسة العلاقات الإنسانية في العوامل السوسيونفسية التي تحسن من إنتاجية المنظمة. حيث أعادوا النظر في فكرة الرجل (الفرد) الاقتصادي لتايلور، وجعلوها الرجل الاجتماعي. حيث جاء Herzberg في 60 من القرن العشرين لينتقد المدرسة السوسيوثقافية ويعارض مبادئ OST لـ Taylor .

المطلب الثالث: المدرسة السوسيوثقافية

يرتكز المدخل السوسيو تقني في دراسته لموضوع تنظيم العمل على مبدأ أساسي مفاده الاعتماد المتبادل بين أنظمة العمل وهي التكنولوجيا، الإنتاج والنظام الاجتماعي. لذلك اهتم الباحثون في هذه المدرسة بالتداخل بين الفرد ومحيط عمله؛ وجعل هذا الأخير يتميز بإنسانية وديمقراطية أكثر دون إهمال هدف المنظمة في زيادة إنتاجية الفرد.⁽¹⁾

ويمكن التفصيل في نظرة هذا المدرسة لتنظيم العمل من خلال ما يلي:⁽²⁾

أولاً: المنظمة نظام سوسيو تقني

والملاحظ هنا، تواصل القطيعة مع المفاهيم الكلاسيكية، فهي فترة الخمسينيات من القرن الماضي، وركزت الدراسات على نوعين من الانتقادات للكلاسيك وهما:

- اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً لا يؤثر في المحيط الخارجي ولا يتأثر به حسب تايلور، لكن انتشار نظرية النظم بعد الحرب العالمية الثانية، اعتبرت المنظمة نظاماً حيويًا ومفتوحاً قادراً على التكيف مع محيطه.
- الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي - حسب مدرسة العلاقات الإنسانية - فالأول يهتم بتحديد التكاليف والفعالية، ويُدَار من قبل مسيري المنظمة حسب مبادئ تايلور، والثاني مؤسس من قبل الأفراد والمجموعات ويسعى إلى تلبية حاجاتهم وإشباعها.

ورداً على هذين الانتقادين، تم الجمع الأمثل بينهما من خلال اعتبار المنظمة نظام تقني (حسب التنظيم العلمي للعمل) من جهة، ومن جهة أخرى هو نظام اجتماعي (حسب مدرسة العلاقات الإنسانية)، وهذا من أجل الوصول إلى الفعالية الكلية لنظام المنظمة.

ثانياً: أعمال معهد Tavistock بلندن

ركزت باحثوا معهد Tavistock في الجمع بين الأبعاد التقنية والاجتماعية للمنظمة، ومن أبرز الباحثين فيه نجد: E.Trist et F.Emery .

(1) : Shimon L.Dolan et al, **Op. cit**, pp: 91 ,92.

(2): P.Charpentier, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Editions Nathan, Paris, 2000, pp : 173,174

إن أبرز أعمال هذا المعهد، هو تدخل باحثيه في انتقاد نظام منجم فحم انجليزي، حيث لوحظ انخفاض كبير في الإنتاج بعد إدماج تكنولوجيا جديدة تخص الاستخراج الآلي للفحم، هذه الطريقة الجديدة في العمل لم تترك الخيار للمهندسين إلا تنظيم العمل حسب النمط التaylorي؛ حيث أصبح لكل فريق عمل مهمة محددة - بدلا مما كان عليه العمل وهو اشتراك أعضاء الفريق في إنجاز مختلف المهام- ولا يستطيع البدء في عمله حتى ينتهي الفريق الذي قبله العمل. وكل فريق يعمل بمعزل عن الآخر وتحت إشراف وتنسيق مراقب بين هؤلاء الفرق.

بعد ما لاحظ الباحثون، انتشار ظواهر سلبية كثيرة من جراء طريقة العمل هذه، مثل توقيت الإنتاج، والغيابات، اقترحوا إعادة تركيب وتنظيم العمل بطريقة أخرى حيث أن كل فريق توكل إليه جميع مهام انجاز عمل معين لتحقيق أهداف الإنتاج، مع ترك الحرية للعاملين في التنظيم الذاتي لفريقهم لضمان استمرارية العمل. وبعد انجاز كامل المهام بفعالية تصرف علاوة إجمالية للفريق وبذلك يعتبر هذا المشروع هو أول تجربة عمل فيها يخص العمل في فرق شبه مستقلة (équipes semi- autonomes).

ثالثا: تنظيم الإنتاج في فرق شبه مستقلة

ظهر تنظيم العمل في شكل الفرق شبه مستقلة في سنوات السبعينيات من القرن الماضي، من طرف باحثي معهد Tavistock ، وهي تتمثل في مجموعة من العمال تستند إليهم مهام كلية أو جزئية الإنتاج، دون أن يكون لديهم مشرف للرقابة أو لإصدار الأوامر، ولديهم الحرية في تنظيم أنفسهم من أجل الوصول إلى الأهداف.

عرف هذا الشكل من تنظيم الإنتاج نجاحا كبيرا في الدول الإسكندنافية (les pays scandinaves)، فمثلا Volvo* أدت إلى استحضار النموذج السويدي لتنظيم العمل مقابل النموذج الأمريكي لتايلور وفورد.

وتعد الفرق شبه المستقلة من الأشكال الحديثة لتنظيم العمل والتي جاء بها الاتجاه السوسيوتقني، والمعتمدة على مبدأ أن كل تكنولوجيا في العمل، تقابلها عدة احتمالات لتنظيم

(*) Volvo : شركة سيارات سويدية، تخلت عن الإنتاج بالسلسلة، واتجهت إلى تنظيم العمل في فرق شبه مستقلة، للأفراد الحق بالمبادأة في تطبيق العمل اليومي واستقلالية أكثر في ذلك.

العمل، غير أنه هناك طرق أحسن من الأخرى، وليس فقط طريقة وحيدة مثلى لهذا التنظيم على حد قول Taylor.

المطلب الرابع: النموذج الياباني للتنظيم

لعبت النماذج اليابانية دورا كبيرا في إعادة تنظيم العمل، خصوصا اعتمادها على التقنيات المرتكزة على التمهين المستمر "Apprentissage Continu" من أجل رفع جودة السلع والخدمات. إضافة إلى العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة لذلك، ارتكزت المنظمات على بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية أهمها تدعيم شعور العمال بالانتماء لمنظماتهم، وتنمية قدراتهم على حل المشاكل التي تواجههم أثناء انجاز الأعمال. إضافة إلى التركيز على العناصر المحورية لزيادة إنتاجية اليد العاملة كالأجور، الأمن الوظيفي وبرامج التكوين. والملاحظ أن العمل وفق هذا النموذج، وهو اعتماد فرق عمل تحترم معايير الجودة أثناء إنجاز المهام لكن ما خصائص فرق العمل هذه وأسباب نجاحها؟ فيما يأتي تفصيل لذلك.

أولا: النظام التويوتي Toyotisme

قام T.Ohno، أحد المدراء القدامى لشركات Toyota خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي، بوضع النماذج اليابانية للتنظيم المعتمدة على الإنتاج في الوقت "Juste-à-temps" بهدف جعل المنظمة مرنة كليا والبحث عن الجودة الشاملة، فالإنتاج يكون حسب طلبيات الزبائن. إن تنظيم العمل الياباني المقترح من طرف Ohno، وهو عبارة عن مزيج بين النموذجين الأمريكي والسويدي للتنظيم، فأخذ من الأول مبدأ العقلانية (الرشادة) المرتكزة على التشديد في العمل وحذف الأوقات غير المنتجة، ومن الثاني احتفظ بفكرة تعددية الاستعمال (Polyvalence) وعدم تخصص العاملين.

إذن، فالنموذج الياباني أعطى نظرة جديدة لتنظيم العمل من خلال تطوير الكفاءات (Compétences)، وروح المبادرة للعمال l'esprit d'initiative des opérateurs، وبذلك أصبح العمال عنصر أساسي للجودة الشاملة والفعالية الاقتصادية للمنظمة.

ثانياً: أسباب نجاح النموذج الياباني

على عكس النظرة الميكانيكية للمنظرين الأمريكيين، قام اليابانيون بتطوير النظرة العضوية "organique" للمنظمة، والتي يمكنها التكيف مع التطورات الحادثة في عملها. في سنوات الثمانينات، سادت ظروف متغيرة وغير مستقرة، لكن ساعدت على خلق ميزة تنافسية للشركات "firme nipponnes" والتي تمكنت من إنتاج خدمات بسلاسل قصيرة عالية الجودة وبتكاليف تنافسية.

بين W. Ouchi أسباب تفوق المنظمات اليابانية على مثيلاتها الأمريكية، حيث أن هذه الأخيرة تحدد للعاملين أهداف كمية يجب بلوغها، على عكس الأولى التي تعطي مبادئ تنظيمية للالتزام بها، فمثلاً عند تطبيق نظام العمل في الوقت "Juste -à- temps" نجد مبادئ مثل صفر مخزون، صفر أعطال وغيرها، فهي توجه ردود أفعال العمال لاختيار الأنسب لما تكون لديهم عدة احتمالات لمواجهة الظروف.

إن هذه الطريقة تعكس نمط الإدارة بالأهداف، وقد وضع W. Ouchi في كتابه "نظرية Z" سنة 1981، أهمية الثقافة التنظيمية ضمن هذه الإدارة؛ فالتفاف الأفراد العاملين حول ثقافة موحدة يجعلهم يُغلبون مصلحة المنظمة عن مصالحهم الشخصية.

من خلال هذا الطرح النظري لمختلف المقاربات التي درست الاتجاهات الكبرى في تنظيم العمل ومختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال، يتضح أن كل اتجاه عالج الموضوع بناء على الظروف السائدة في زمانه واعتماداً على الانتقادات الموجهة للطرح الذي سبقه. فنجدها لا تتعارض في أهمية تنسيق الجهد البشري من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة وفق شكل معين من تنظيم العمل، لكن الفرق هو زاوية النظر للموضوع مع الظروف المستحدثة في كل مرة؛ فبعدما كان السوق يتميز بالاستقرار وقلة التنافس في مرحلة التيلورية والفوردية ونظرة الفرد المحدودة لعمله وحقوقه المختلفة، ظهرت اتجاهات تنادي بأنسنة "Humanitiser" المنظمات وتحسين ظروف العمل من جهة، ومن جهة أخرى اعتبار المنظمات نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وضرورة التكيف معها.

كل هذا، جعل أشكال حديثة لتنظيم العمل Nouvelles formes d'organisation du travail "NFOT"، تبرز بقوة تهدف إلى الجمع بين زيادة الإنتاجية وتحسين حياة الفرد داخل المنظمة.

وفيما يلي، عرض لأهم الأشكال الحديثة لتنظيم العمل والمستوحاة من المدارس والمقاربات النظرية سألفة الذكر.

المبحث الثالث: الأشكال الحديثة لتنظيم العمل (NFOT)

من خلال المداخل النظرية السابقة الذكر حول تنظيم العمل ومختلف التطورات الحادثة في وجهات النظر لهذا الموضوع، يتضح أن الأشكال الحديثة لتنظيم العمل لا يمكن حصرها في بضع أنواع محددة ومختصرة وإنما هي متعددة.

وفي هذا الطرح سيتم تناول التقسيم الذي اقترحه Shimon L.Dolan وزملاؤه، حيث يتضح معيار التصنيف هنا، حسب ما يستهدفه التغيير في العمل؛ فإما يكون تغييرا في التنظيم والهيكل التنظيمي عموما؛ أو في تنظيم العمل الفردي أو الجماعي، أو في إعطاء تنظيم أكثر مرونة للعمل. وفيما يلي عرض لهذه التصنيفات الأربعة:

المطلب الأول: تنظيم العمل من منظور تنظيمي

إن عملية الاستمرار بالتنظيم تتطلب مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتطلب ذلك المرونة والقدرة على تفهم واستيعاب تلك التغيرات ومحاولة إجراء التعديلات على التنظيم أو ما يسمى بإعادة التنظيم. وهنا سيتم عرض مفهوم إعادة التنظيم، أسباب هذه العملية والعوامل المؤثرة عليها، وأخيرا بعض خيارات الهياكل التنظيمية الحديثة.

أولا: طبيعة وأهمية إعادة التنظيم

يمكن تعريف عملية إعادة التنظيم على أنها، "كافة الجهود التي تبذل من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو من قبل خبراء متخصصين في سبيل دراسة وتحليل كافة المبادئ والأسس

التنظيمية المطبقة فعليا في المنظمة، وكافة الممارسات المتعلقة بتقسيم الأعمال والعلاقات والاتصالات وتدرج السلطات وكذلك سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ومستويات آرائهم".⁽¹⁾

تتضمن عملية إعادة التنظيم تشخيص الانحرافات والمشاكل التي قد تظهر نتيجة للتغيرات والظروف المحيطة بالمنظمة، ومحاولة اقتراح الأسس والهيكل التنظيمية لمسايرة كل المستجدات في بيئة المنظمة، بهدف تحقيق التوازن والانسجام في أداء العمليات الإنتاجية والخدمية.

ثانياً: العوامل المؤثرة على إعادة تنظيم العمل

هناك عدد من الأسباب التي تستوجب على الإدارة العليا للمنظمة إعادة النظر بهيكلها وأسسها التنظيمية، ويمكن إيجازها بما يأتي:⁽²⁾

- زيادة عدد المستويات الإدارية عن الحد المقبول بالمنظمة؛
- زيادة نطاق الإشراف أو تقليصه عن الحدود المناسبة لعمل الوحدات الإدارية في المنظمة؛
- عدم الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل أو التوسع في تطبيقه؛
- إدخال أساليب عمل أو تكنولوجيا جديدة في المنظمة بصورة تستدعي إجراء تغييرات تنظيمية؛
- الارتباك في عملية الاتصال ونقل المعلومات وإصابتها بالتشويه أو النقص؛
- حدوث أزمات أو مرور المنظمة بفترات كساد تستدعي إعادة النظر بتنظيمها الداخلي؛
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، أو زيادة دوران العمل، ومختلف المشاكل المصاحبة لتسيير الموارد البشرية في المنظمة؛
- صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية أو التضارب أو الازدواجية في المهام والنشاطات الداخلية أو الأعمال ذات العلاقة بخارج المنظمة؛
- وجود البيروقراطية الشديدة في إجراءات العمل وكثرة اللجان المساعدة في المنظمة.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمية

إن التغيرات الكبيرة في محيط المنظمة، سواء في تنوع الأسواق والانفتاح على الأسواق العالمية أو زيادة المنافسة وتعدد مطالب الزبائن، جعلها تعيد النظر في هياكلها التنظيمية. فبعد

(1): قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

(2): المرجع نفسه، ص ص: 247، 248.

اعتماد الأشكال التقليدية لهذه الهياكل كالنموذج الكلاسيكي (أو الآلي)، ظهرت نماذج حديثة تعطي للمنظمة مرونة أكبر في العمل. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة.

جدول رقم (01): الفروق بين الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة

الهياكل الحديثة	الهياكل التقليدية
- الفرد مكمل للألة ومورد للتطوير.	- الفرد امتداد للألة.
- تجميع أمثل للمهام.	- أقصى تقسيم للمهام.
- الموارد البشرية تخضع للرقابة الداخلية (رقابة ذاتية، تسيير ذاتي).	- الموارد البشرية خاضعة للرقابة. الخارجية(مراقبين، قواعد إجراءات).
- لا مركزية السلطة.	- هيكل تدرجي.
- أسلوب تسيير ديمقراطي.	- أسلوب تسيير أوتوقراطي.
- مشاركة وتعاون.	- صراعات ومنافسات.
- تفويض السلطة.	- مركزية.
- إبداع.	- أخطار قليلة.

Source : Adapté de S.L.Dolan et G. Lamoureux, **Initiation à la psychologie du travail**, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1990, p: 427.

من خلال الجدول تتضح أهم الاختلافات بين الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة؛ حيث أن الأولى صالحة للمنظمات التي تعمل في محيط أكيد ومستقر، أما الهياكل التنظيمية الحديثة فتتناسب المنظمات العاملة في محيط تنافسي والمرتكزة في نشاطها على الزبون وتحقيق الجودة الشاملة، ومشاركة العمال في اتخاذ القرار.

وفيما يلي عرض لأهم الهياكل التنظيمية الحديثة:

أ- **الهيكل العضوي**: يعتمد الهيكل العضوي على تقليص عدد المستويات التنظيمية واعتماد الهيكل المسطح، حيث العامل منوط بمجموعة من الأعمال عوض الوظيفة الواحدة والمتخصصة، ويعمل في إطار فريق عمل، وهو متخذ القرار. كل هذا يتطلب من الفرد معارف متنوعة وتحكم جيد في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

ب- **الهيكل الشبكي:** من خلال الهيكل الشبكي أو الافتراضي، يمكن للمنظمة إقامة علاقات مع الزبائن، الموردين وحتى المنافسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة أو التعاون في مجالات معينة، وذلك من خلال الاستغلال الجماعي للموارد، ومن أهم الموارد التي يمكن للمنظمة تقاسم منافعها هي الموارد البشرية، براءات الاختراع، شبكات التوزيع والموارد المالية.

يتم اللجوء إلى مثل هذه الهياكل عند تبني المنظمة إستراتيجية الجودة الشاملة، أو عند تطبيق تكنولوجيا جديدة أو حتى عند دخول أسواق عالمية.

والجدير بالذكر، أن هناك مميزات مشتركة بين الهياكل العضوية والهياكل الشبكية في وجود التعاون بين مختلف وظائف المنظمة على تحقيق الأهداف.

ج- **الهيكل المصفوفي:** يستخدم هذا النموذج في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث والتنمية، ذلك أن الهدف من استخدامه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها البعض، ويكون رؤساؤها مسؤولون عن تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم. وفي هذا الهيكل يكون المديرون على المستوى الرأسي وكذا الأفقي، ولكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف. والتنظيم المصفوفي تتوافر فيه الخصائص الجيدة ومأخذ نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مزايا ومآخذ الهيكل التنظيمي المصفوفي

المزايا	العيوب
- ساعد على الاستخدام الأمثل للتجهيزات والمعدات. - يساعد على تجميع الأفراد ذوي التخصص والميول في مجموعة متجانسة.	- يعطي المديرين سلطات مستقلة. - يعطي المديرين سلطات لوضع الجداول الزمنية ووضع الأوليات في أعمالهم دون التنسيق مع الآخرين.

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على: موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص:41.

المطلب الثاني: تنظيم العمل من منظور جماعي

من أجل تبني الهياكل التنظيمية العضوية والهياكل الشبكية يجب الاعتماد على فرق العمل. وفيما يلي أهم الأساسيات المتعلقة بهذا التنظيم.

أولاً: مفهوم فريق العمل

يعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد الذين تتكامل مؤهلاتهم ومهاراتهم ويشتركون في العمل لتحقيق الأهداف المخططة والتي تخدم المنظمة." (1)

وتظهر أهمية بناء فريق العمل في القدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من استخدام مواهبهم، وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات؛ وهذا ما يؤدي إلى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم، وتحسين إنتاجية المنظمة، وخلق تنسيق ومرونة كبيرين في العمل. (2)

ثانياً: أنواع فرق العمل

طبيعة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمات، أدت إلى ظهور عدة أنواع من فرق العمل، وهذه الأشكال يمكن تصنيفها تبعاً لعدة خصائص كالفترة الزمنية، طبيعة المهام والوظائف، والتبادلية*. وهنا سيتم عرض أهم هذه الفرق بغض النظر عن تصنيفها: (3)

أ- الفرق المدارة ذاتياً: وهنا يتوفر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسها، وتحقيق الأهداف المسطرة إضافة إلى تحديد الموارد المادية المناسبة وتدريب واختيار الأفراد.

ب- الفرق المتعددة الوظائف: تتشكل هذه الفرق من مختلف الأقسام داخل المنظمة، حيث يتخصص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفة سابقة، وهنا يتم التركيز على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق.

(1) : Shimon L.Dolan et Al, Op. cit, p :103.

(2) : محمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 220.

(3) : التبادلية هي الارتقاء بقدرات الأفراد ومهاراتهم حتى يتمكن كل فرد من الفريق القيام بأي من المهام التي تقوم بها أعضاء الفريق.

(3) : موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص: 132، 133.

ج- الفرق الوظيفية: تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

د - فرق الإدارة العليا: يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وباستمراريته لعدم ارتباطه بمشروع أو مشكلة معينة.

هـ - فرق حل المشكلات: يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، والتي تتشكل رغبة وطواعية حيث يتجمع الأفراد لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج.

ثالثاً: فوائد فرق العمل للتنظيم

هناك عدة فوائد يمكن أن يستفيد منها التنظيم من تشكيل فرق العمل، وأهمها ما يلي:⁽¹⁾

- التعاون: يؤدي تشكل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوافرة لأعضاء الفريق، مما يسهل العملية الإدارية والتنظيمية.
- نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية، حيث تتدفق من أعلى إلى أسفل والعكس.
- الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى إطلاق الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- اتخاذ القرارات: وهنا يتم اتخاذ القرارات في حالة من التأكد، وذلك نتيجة للمعلومات والمهارات والقدرات المتوافرة لدى الفريق؛ حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار، تبادل المعلومات، إعداد بدائل عديدة ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

(1): موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 135، 136.

- **الجودة:** حيث يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل.

المطلب الثالث : تنظيم العمل من منظور فردي

هناك عدة طرق لتهيئة وتنظيم العمل، وسيتم التركيز هنا على مدخلين، وهما المداخل الإبداعية المرتكزة على الفرد والمستمدة من النماذج السوسيوثقافية، ومدخل الهندسة البشرية.

أولاً : المداخل الإبداعية المرتكزة على الفرد

تبعاً للنظرة الاقتصادية التي كانت للمورد البشري في النظريات الكلاسيكية، حاولت المنظمات تبني رؤى مختلفة للمهام المنجزة من طرف الفرد؛ حيث تعمل الوظائف بشكلها الجديد على زيادة كل من الدافعية، المرودية والرضا الوظيفي، وتخفيض كل من الغيابات ودوران العمل. ويتم تحقيق هذه الغايات من خلال جعل محيط العمل ذو معنى للفرد، وله دراية حول الأهداف المرجوة ويساهم في تحقيقها.

من أجل إشباع هذه الحاجات للفرد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، هناك العديد من الاستراتيجيات المتبعة في إطار إعطاء معنى للمهام المنجزة، وأهمها ما يلي:⁽¹⁾

أ. **تدوير العمل:** لا يعتمد تدوير العمل على تغيير طبيعة الوظائف، وإنما على زيادة عدد المهام التي يمكن للفرد إنجازها خلال وقت معين، هذه الطريقة تجعل من الفرد أكثر تعرفاً واندماجاً مع مكونات مختلف الوظائف والتأقلم معها حيث يقوم بالعديد منها، مما يصبح هذا الفرد متعدد الاستعمال (متعدد الوظائف).

ب. **توسيع المهام:** يعتمد توسيع المهام على الوظيفة الواحدة مع العمل على زيادة المهام المرتبطة بها والتي لا تبتعد كثيراً عن مضمونها، مما يساعد الفرد على اكتساب مهارات جديدة، والعمل بطريقة محفزة بعيدة عن الروتين.

(1) : Shimon L.Dolan et Al, **Op. cit**, p :108 .

ج. إغناء العمل: يعتمد إغناء العمل على زيادة المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة؛ فعلى عكس طريقة توسيع المهام التي تعتمد على تمديد وتوسيع المهام أفقياً، فأغناء العمل يعمل على التوسيع العمودي وزيادة أعباء العمل المرتبطة بالوظيفة، من خلال توفر بعض الخصائص كالاستقلالية، تنوع المهارات والقدرات، توفر المسؤولية، وغيرها.

ثانياً: مدخل الهندسة البشرية (Ergonomics):

يحاول هذا المدخل جعل الوظائف أكثر انسجاماً مع خصائص الفرد وقدراته الفيزيائية، بحيث يجعله أكثر راحة في انجاز الأعمال.

إن مصطلح الهندسة البشرية هو ترجمة لكلمة *Ergonomics، وتعرف على أنها الحقل الذي يهتم بدراسة العلاقة بين الفرد وبيئته بغية الوصول إلى الطرق والأساليب التي يمكن للفرد بموجبها أداء العمل بكفاءة عالية، فضلاً عن إيجاد الوسائل التي تؤدي إلى تقليل حالات التعب والإجهاد التي يتعرض لها الفرد أثناء عمله. فالبيئة التي يعمل فيها الفرد ليست المحيط أو الحيز الذي يوجد فيه فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين، ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.⁽¹⁾

لذلك، فالمنظمة من خلال إتباع هذا المدخل الحديث، تسعى مثلاً إلى إعادة تعريف مضامين الوظائف لتناسب مع الأفراد وقدراتهم خاصة النساء والمعوقين، حيث أثبتت الدراسات أن اعتماد الهندسة البشرية ساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض الغيابات.⁽²⁾

المطلب الرابع: تنظيم العمل المرتكز على المرونة

من الصعب الخوض في العمل المرن، دون المرور بالأدبيات التي تتحدث عن مرونة المنظمة عامة وأنواعها، وصولاً إلى مرونة العمل. إن الأشكال الحديثة لتنظيم العمل المرتكزة على المرونة هنا نوعان: إحداهما تتمحور حول وقت العمل والأخرى حول مكان العمل.

^(٤) :Ergonomics، أصل هذه الكلمة مشتق من كلمتين باللغة اللاتينية، وهما Ergon وتعني العمل و Nomos وتعني القوانين.

⁽¹⁾ : جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:

⁽²⁾ : Shimon L.Dolan et Al, Op. cit, p :109 .

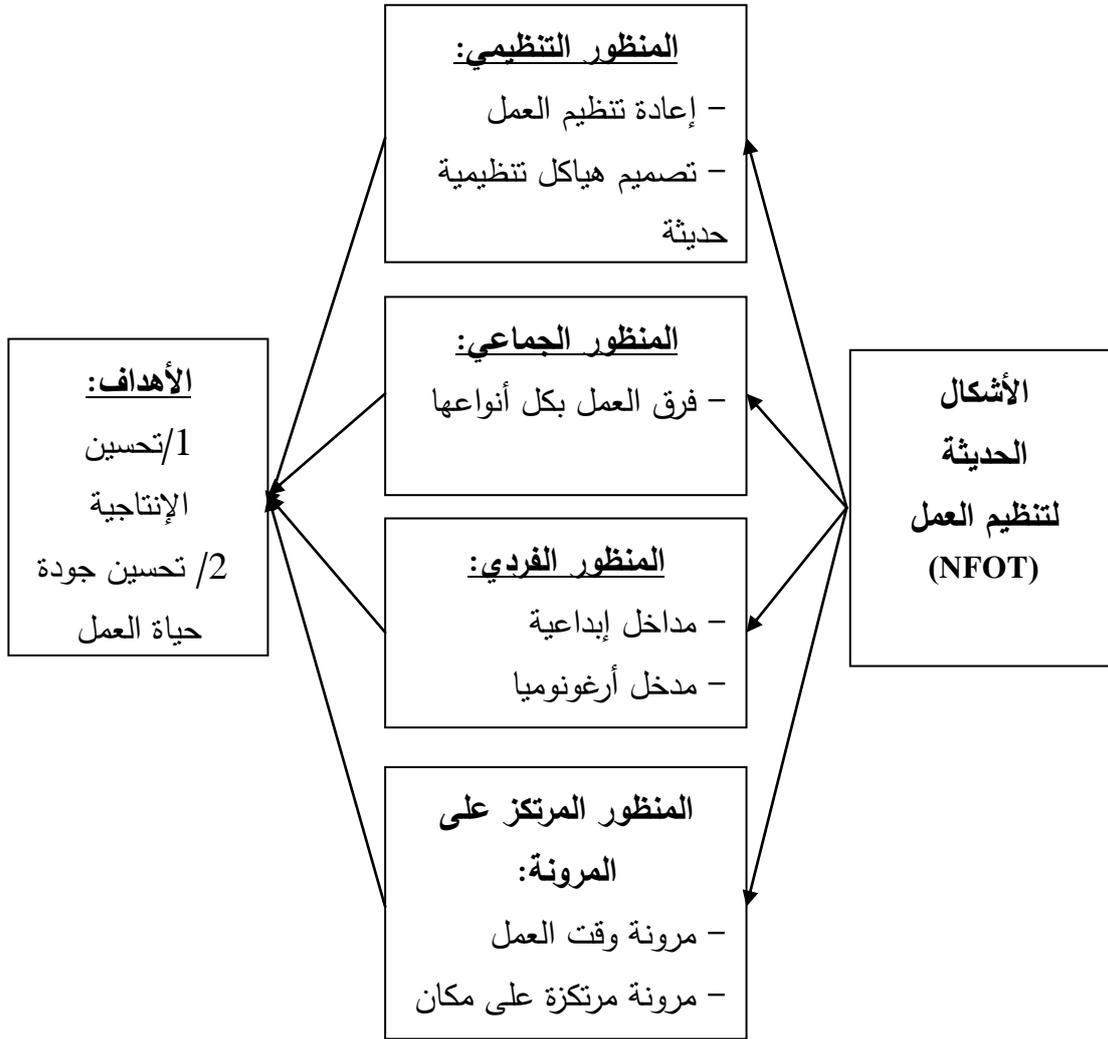
أولاً: وقت العمل المرن

في السنوات السابقة كان وقت العمل داخل المنظمات نمطي وموحد، فساعات العمل اليومية عادة ما تكون 08 ساعات في اليوم، وبخمس أو ستة أيام في الأسبوع. لكن وفي السنوات الأخيرة ظهرت أشكال جديدة وترتيبات للوقت من شأنها إعطاء حرية أكبر للعامل في حياته الشخصية والموازنة في نفس الوقت بينها وبين حياته وواجباته المهنية. هذا على صعيد الفرد أما بالنسبة للمنظمة، فمن خلال وضع هذه البدائل جعلت العامل أقل غياباً وأكثر رضا وحفزاً للعمل. وقد تعددت هذه البدائل والترتيبات، ولكل منها شروط وظروف للتطبيق، ومنها: ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، تقاسم الوظيفة وغيرها. ويتم شرحها والغوص فيها في الفصل اللاحق على اعتبارها محور هذه الدراسة.

ثانياً: المرونة المعتمدة على مكان العمل

سابقاً كان المكان الوحيد لإنجاز الأعمال هو المنظمة، سواء كان ذلك في المكاتب أم الورشات. أما الآن فقد ظهرت أشكال أخرى انجرت عن التكنولوجيا الحديثة، والمتمثلة في العمل عن بعد أو العمل من المنزل، حيث أن بعض الأعمال أصبح يمكن إنجازها دون ضرورة الحضور الفعلي لمكان العمل، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال. لكن، ما فوائد هذه الطرق المستخدمة في العمل؟ هل لها شروط لنجاحها؟ هل لها بعض الانتقادات والنقائص؟ كل هذا يتم تناوله وبالتفصيل في الفصل اللاحق. من خلال ما سبق، يمكن تلخيص تصنيفات الأشكال الحديثة لتنظيم العمل (NFOT)، وأهدافها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الأشكال الحديثة لتنظيم العمل



المصدر: إعداد الباحثة حسب تقسيم Shimon L.Dolan وزملائه للأشكال الحديثة لتنظيم العمل.

من خلال الشكل يتضح أن نموذج الأشكال الحديثة لتنظيم العمل يقترح إعادة تنظيم العمل من زوايا مختلفة، لكنها تتفق على تحقيق هدفين أساسيين؛ يتمثل الأول في تحسين الإنتاجية من خلال زيادة مستويات المردودية في العمل، ضمان ولاء الزبائن والمستهلكين إضافة إلى ضمان استمرارية وتنافسية المنظمة، أما الثاني فيشمل تحقيق أهداف الأفراد العاملين من خلال تحسين جودة الحياة في العمل؛ وذلك بضمان ظروف عمل مناسبة وتنظيم إداري جيد مثلاً، مما يساعد على تحقيق روح معنوية عالية لأداء الأعمال وانتماء أكبر للمنظمة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يتضح أن المفاهيم المتعلقة بتنظيم العمل في تغير مستمر، فمن النظرة التaylorية المعتمدة على التخصص وتقسيم العمل، إلى الأفكار المنادية بأنسنة محيط العمل وتشجيع العمل الجماعي ضمن فرق العمل وصولاً إلى الأفكار المشجعة على ضمان مرونة أكبر في العمل لتحفيز الأفراد على الأداء الجيد وزيادة الإنتاجية، وجعلهم أكثر راحة ورضا في العمل.

إذن، فمن الأشكال التقليدية لتنظيم العمل إلى الأشكال الحديثة، لكن من المتوقع تغير صور العمل في المستقبل وفقاً لما يستجد من ظروف وتطورات في المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي وغيرها. فما يعد صوراً جديدة لمراحل العمل في المرحلة الحالية يصبح تقليدياً في المستقبل، وفي كل مرة تظل أشكال العمل الجديدة محور اهتمام المنظرين والباحثين لتحليلها وتفسيرها واستغلالها بما يخدم المنظمات والمجتمعات.

ومن بين صور العمل الجديدة في وقتنا الحالي، هو الاعتماد المتزايد على المرونة في تنظيم العمل أو ما يسمى بنظام العمل المرن، خاصة في الدول المتطورة، والسؤال المطروح هنا: ما المقصود بالمرونة؟ وما أهمية نظام العمل المرن؟ ومن هو المستفيد من تطبيقه؟.

لدراسة هذه التساؤلات وأخرى يتم عرض وتحليل أهم ما يتعلق بنظام العمل المرن في

الفصل الموالي.

الفصل

الثاني

الفصل الثاني: نظام العمل المرن

تمهيد:

بعد التطرق إلى تنظيم العمل من أشكاله القديمة وصولاً إلى المرونة في تنظيم العمل أو نظام العمل المرن كأحد أهم الأشكال الحديثة، يستوجب الموضوع إمام نظرياً بمفهوم نظام العمل المرن. وانطلاقاً من مصطلح المرونة عموماً، والذي يتميز باختلافات ملحوظة في المفهوم باختلاف مجالات دراسة الباحثين، إلى ظهور مصطلح مرونة العمل مقابل العمل الثابت أو العمل النمطي والغوص في أنواع العمل المرن، فالتعريف على أهم المتطلبات الواجب توافرها داخل المنظمة لتبني هذا النظام.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات مرونة المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية نظام العمل المرن.

المبحث الثالث: متطلبات إدراج نظام عمل مرن.

المبحث الأول: أساسيات مرونة المنظمة

تعتبر المرونة في عصرنا الحالي ضرورة حتمية لتكيف المنظمات مع التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، حيث تنوع التغيرات يجعلها أمام مرونة بدلا من مرونة واحدة؛ فهناك عدة مجالات للمرونة: تكنولوجية، إنتاجية، سوق العمل، نظام العمل وغيرها. لكن قبل التطرق إلى النظرة المعاصرة لمرونة المنظمة، كيف كان التنظير خلال العقود الماضية في مجال علوم التسيير لمصطلح المرونة؟ وما هي أهم أبعادها ومجالاتها؟ وفي هذا العنصر يتم التفصيل في ذلك.

المطلب الأول: تحليل المقاربات النظرية لمرونة المنظمة

بمراجعة الأدبيات، يلاحظ أن مصطلح المرونة يتميز بمضامين مختلفة، وهذا باختلاف الكتاب والأبعاد التي يدرسونها، فمفهوم المرونة عرف مكانة مميزة في النقاشات التي تدور حول تحولات المنظمة والعمل منذ عقود، وعرفت اهتماما متزايدا في عدة تخصصات بحثية من خلال التغيرات الحاصلة في المجال الذي تنتمي إليه سواء كان الاقتصاد، التسيير، علم الاجتماع، علم النفس، القانون وغيرها.

والباحثون في علوم التسيير لم يهتموا بمفهوم المرونة إلا في سنوات السبعينات من القرن الماضي،⁽¹⁾ أين بدأت المنافسة بين المنظمات تزيد والاهتمام بالإنتاجية وتلبية حاجات الزبائن يتنامى.

وهنا سيتم عرض الأفكار المتناولة من طرف أهم الباحثين في المجال، وتحليل الاختلافات السائدة في التطرق لمفهوم المرونة من خلال أشكالها المختلفة.

أولا: المرونة العملياتية والمرونة الإستراتيجية

ظهر مفهوم المرونة المقسم إلى مستويين إستراتيجي وعملياتي (تشغيلي)، لدى عدد من الباحثين أهمهم:

أ. أعمال Reix (1979): يُميز الباحث هنا بين المستوى الإستراتيجي والمستوى العملياتي، حيث ترتبط المرونة العملياتية بالتنوع الناتج عن حجم أو مستوى النشاط؛ فالتغيرات هنا تخص حجم

(1): B. Maggi, Critique de la notion de flexibilité, *Revue française de Gestion*, n° 163, 2006, p : 44.

المواد المستعملة، وبذلك فهي تركز على ضبط كل من الوقت والتكاليف، أما المرونة الإستراتيجية فهي تركز على طبيعة النشاطات التنظيمية، وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد اللازمة لذلك.⁽¹⁾

ب. أعمال Gerwin et Tarondeau (1984): في نفس السياق يعتبر الباحثين هنا المرونة التشغيلية على أنها وسيلة تسمح للشركة الصناعية بالتنوع الكبير للإنتاج، التعديل والتجديد السريع، التكيف مع تنوع حجم الطلب بدون مخزون وبدون تأخير، وضبط كفاءاتها لتحقيق أهدافها.⁽²⁾

ج. أعمال Tarondeau (1999): في إطار التقسيم السابق للمرونة، يقترح هنا الباحث نوعين من المؤشرات: ذاتية وغير ذاتية، لقياس المرونة الإستراتيجية، وكل مؤشر منهما يدل إما على مدى الخيارات المتاحة، وإما على القدرة على التغيير.⁽³⁾

ثانياً: المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية

استعمل مصطلحي المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية في كل من:

أ. أعمال Velyz et Zarifian (1992): يعرف الباحثان المرونة الساكنة على أنها قدرة المنظمة على استثمار فرص متاحة، خلال وقت معين. أما المرونة الديناميكية فهي القدرة على التغيير والتأقلم مع المحيط غير الأكيد من خلال القدرة على معالجة وتحليل هذا المحيط.⁽⁴⁾

ب. أعمال Cohendet et Llerena (1999): في نفس الإطار يرى الباحثان أن المرونة الساكنة هي اقتناص فرصة أو أكثر معطاة في محيط يتميز بحالة خاصة وهي الخطر، حيث تكون أمام المنظمة عدة احتمالات عليها دراستها واختيار المناسب منها، أما المرونة الديناميكية هي مرونة مؤقتة يقصد بها قدرة المنظمة على تسيير تأقلمها مع محيطها عبر الزمن.⁽⁵⁾

(1) : A. El Akarami et Al (sous la direction de Jack Igaliens), **La flexibilité dans le secteur aérospatial**, 2002, p: 26.

(2) : D. Gerwin et J.C. Tarondeau, La flexibilité dans le processus de production : le cas de l'automobile, **Revue Française de Gestion**, 1984, p: 39

(3) : J.C. Tarondeau, Approches et formes de la flexibilité, **Revue Française de Gestion**, 1999, n°123, p: 67.

(4) : H. Bettahar et A. Miraoui, Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube de XXI^e siècle, **Revue de science économique et gestion**, Université d'Oron, N°05, 2005, p: 43

(5) : P. Cohendet et P. Llerena, Flexibilité et mode d'organisation, **Revue française de Gestion**, dossier : les flexibilités, n° 123, 1999, pp: 73, 74.

ثالثاً: المرونة الداخلية والمرونة الخارجية

استعمل مفهومي المرونة الداخلية والمرونة الخارجية في أعمال مجموعة من الباحثين ومنها: أ. أعمال Zelenovich (1982): يرى الباحث أن المرونة داخلية المنشأ (Endogène) عندما يتعلق الأمر باستغلال الفرص التكنولوجية داخل النظام، أما المرونة خارجية المنشأ (Exogène) فيتعلق الأمر بتكيف النظام مع التغيرات البيئية. (1)

ب. أعمال Ansoff (1989): يقصد Ansoff بالمرونة الداخلية (Interne) قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات الطوارئ الخارجية بدون التأثير عليها. أما المرونة الخارجية (Externe) فهي نوعان؛ دفاعية وهجومية، حيث ترتبط المرونة الدفاعية بالإستراتيجية متعددة الأنشطة من خلال تعدد الأسواق المستهدفة والتكنولوجيات المستعملة، مما يسمح للمنظمة بتفادي المشاكل المحتملة على مستوى كل من هذه الأسواق والتكنولوجيات، في حين يقصد بالمرونة الخارجية الهجومية تركيز المنظمة على تطوير تكنولوجيات حديثة والاهتمام بمجال البحث والتطوير من أجل دعم وضعها التنافسي في السوق. (2)

بعد عرض هذه المجموعة من الأدبيات المتعلقة بأشكال المرونة، ما يلاحظ أنه رغم اختلاف الباحثين في وجهات النظر وتنوع المضامين حول مرونة المنظمة إلا أنه يمكن إيجاد تقارب في الرؤى، فنجد المرونة العملياتية أو التشغيلية لا تبتعد في مضمونها على المرونة الساكنة والمرونة الداخلية، فأغلب الباحثين المذكورين سابقا يتفقون على أنها استغلال الفرص المتاحة داخل المنظمة واستثمار مواردها لذلك، أما المرونة الإستراتيجية أو الديناميكية وحتى الخارجية فهي تقترب في المعنى المتعلق بقدرة المنظمة على التغيير والتكيف مع محيطها.

الجدير بالذكر أن هناك أنواع أخرى للمرونة لم يتم عرضها هنا، منها تقسيم Mandelbaum (1978) والذي يرى أن هناك مرونة ثابتة ومرونة متحركة، وغيرها من التقسيمات.

إن هذا التنوع والثراء الفكري في عرض مفاهيم المرونة، يدل على تعددية أشكالها، وبذلك تعدد تعاريفها.

(1): B. Maggi, Op.cit, p:37.

(2): A. El Akrami et Al, Op.cit, p:30.

المطلب الثاني: تعريف مرونة المنظمة

إن تعدد أشكال المرونة وتنوع الرؤى حول مفهومها، يجعل من الصعب تحديد تعريف واحد لها وقبل التطرق إلى تعاريف بعض الباحثين في المجال، فإنه من الضروري التعرّيج على أصل الكلمة ومعناها اللغوي.

أولاً: أصل كلمة "مرونة"

المرونة (Flexibilité) وبالإنجليزية (Flexibility) مشتق من Flexum مصدر الفعل اللاتيني Flectere والذي يعني Fléchier والمقصود به التحول من حالة إلى حالة أخرى والتكيف مع الظروف المختلفة. (1)

ثانياً: المعنى اللغوي لكلمة "مرونة"

- مَرَّنَ الشيءَ مَرَانَةً ومُرُونَةً: لان في صلابة، ومَرَّنَ الشيءَ أَلَانَهُ. (2)
- المَرَّنَ ذو المرونة: اللين والسلاسة، التكيف حسب الظروف ومرونة الطبع. (3)

ثالثاً: التعريف الاصطلاحي

في التعريف الاصطلاحي، لم يعط تعريف موحد للمرونة، وهذا باختلاف نظرة الباحثين في المجال، وفي هذا الإطار تقول الباحثة Jennifer Bué (1989): "مصطلح المرونة هو موضوع لعدة نقاشات، ويستعمل في ظروف ومعان مختلفة، ولا يناسبه إعطاء تعريف واحد". (4)

وفي نفس السياق يرى A. Pollert (1989): أن "الأفكار غامضة بشأن حادثة المصطلح، وعند تناوله يجب تحديد أي مجال يقصد للمرونة، الإنتاج، التكنولوجيا، تنظيم العمل، وقت العمل، هيكل الوظائف، عقود العمل، سوق العمل، أو يقصد به كل العناصر السابقة". (5)

(1): B. Maggi, *Op.cit*, p:38.

(2): إبراهيم مصطفى أحمد حسن الزيات وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استمبول، تركيا، 1960، ص: 865.

(3): معجم مجاني الطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 05 (50)، 2001، ص: 908.

(4): J. Bué, Différentes formes de flexibilité, *Travail et emploi*, n° 03, 1989, p: 29.

(5): A. Pollert, L'entreprise flexible, réalité ou obsessions ?, *Sociologie du travail*, n° 01, 1989, p:53.

ومن بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، تقول J.Bué (1989): "إذا استطعنا تعريف المرونة إجمالاً، فهي قدرة النظام على التكيف مع التغيرات سواء كانت تقلبات في الطلب، ظروف الإنتاج أو المنافسة؛ فمن جهة يجب التعرف على نوع التغيرات الحادثة وتحديد طبيعة النظام (سوق العمل، المنظمة، الورشة، العامل، ...الخ)، ومن جهة أخرى تحديد الوسائل اللازمة لذلك (مدة العمل، التكوين، وظائف مؤقتة، ...الخ)، إذن من الأفضل استعمال مصطلح مرونة".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف يتضح أن الباحثة تقترح استخدام مصطلح مرونة بالجمع بدلاً من المفرد للدلالة على تنوع المجالات والأشكال التي تأخذها المرونة، كما تؤكد على ضرورة تحديد طبيعة النظام ووضعيته في محيطه من أجل تحديد أفضل للوسائل اللازمة للتأقلم مع هذا المحيط. وفي نفس الاتجاه يرى D. Gerwin (1993) أن: "تُقترح المرونة عموماً كاستجابة للتكيف مع تغيرات المحيط، وأكثر تحديداً كمجموعة استجابات لمختلف مظاهر التغيير".⁽²⁾ أما الباحثان De Toni et Tonchia (1998) فيريان أن المرونة تعرف كما يلي:⁽³⁾

- هي خاصية العلاقة بين النظام ومحيطه، حيث تسمح بتخفيف التغيير؛
- هي درجة الرقابة للانضباط الذاتي (Homéostatique) للنظام، بمعنى درجة التكيف المتحكم به (Cybernétique)؛
- هي القدرة على التغيير والتكيف.

ما يضيفه هذا التعريف للتعريفين السابقين، هو أن قدرة أي نظام على التكيف مع محيطه هي حوصلة خطوتين أساسيتين هما ضبط علاقة النظام بالمحيط أي دراسة مختلف تعاملات بينهما من أجل إضعاف أثر التغيرات على النظام، ودرجة استغلال الفرص الداخلية للنظام من أجل التكيف مع التغيرات الخارجية في المحيط.

في حين يعرف Reix (1997)، المرونة بالطريقة التالية:⁽⁴⁾

- المرونة وسيلة لمواجهة حالة عدم الأكادة؛

(1) : J. Bué, **Op.cit**, p: 29.

(2) : D. Gerwin, Manufacturing flexibility: A strategic perspective, **Management Science**, Vol 39, n° 04, 1993, pp: 398, 399.

(3) : B. Maggi, **Op.cit**, p: 37.

(4) **Ibid**, p: 37.

- هي قابلية المنظمة للاستجابة لظروف جديدة وتطوير القدرة على التمرن والتدريب باستعمال المعلومة المضافة؛

- يمكن أن تعرف كمدى وجود مجال كامن للقرارات المحتملة لتسهيل تغيير الحالة؛

- قيمة المرونة تماثل قيمة الخيار عند اتخاذ القرار.

ما يراه Reix في هذا التعريف إضافة إلى إمكانية التكيف، هو اعتباره المرونة بمثابة عملية صنع القرار أين تكون هناك مجموعة من البدائل المتاحة، واختيار البديل المناسب يركز على المعلومات الموجودة ومعالجتها ضمن محيط المنظمة، وهي إشارة إلى أهمية المعلومات في اكتساب المرونة والتعامل مع عدم أكادة المحيط.

أما Tarondeau (1999)، فيقول أن مرونة نظام ما ينشط في محيط غير أكيد تعرف وتقاس كما يلي:⁽¹⁾

- عدد الحالات التي يمكن أن يأخذها النظام من أجل الوصول للغايات المحددة مسبقا؛

- من خلال الوقت والتكلفة المستهلكين من أجل تغيير الحالات.

أما الباحثان H. Bettahar et A. Miraoui (2005) فيعرفان المرونة على أنها: "قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال القدرة على التدريب الفردي والتنظيمي المتواصل، والقدرة على توقع الأحداث لمواجهتها".⁽²⁾

يؤكد الباحثان هنا أن المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع المحيط غير الأكيد من خلال امتلاكها لنوعين من القدرات الأولى هي القدرة على التدريب والتمهين والاستثمار في القدرات البشرية، والثانية القدرة على توقع الأحداث من خلال نظام معلومات يمكّن من دراسة الماضي والحاضر واستقراء المستقبل من خلال وضع أهداف قابلية للتحقق.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مرونة المنظمة، هي قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ورصد الوسائل اللازمة لذلك.

(1): J.C. Tarondeau, **Op.cit**, p : 68.

(2): H. Bettahar et A. Miraoui, **Op.cit**, p : 51.

المطلب الثالث: أبعاد مرونة المنظمة

إن الأخذ بمختلف التعاريف المقدمة لمفهوم المرونة ضروري للتعرف على زوايا نظر مختلفة، ومع ذلك يمكن استخلاص العناصر الأساسية المشتركة بينها، كأبعاد لهذا المفهوم وهي؛ التكيف، التدريب، والتوقع.

أولاً: القدرة على التكيف

يعتمد تكيف المنظمة حسب March (1991) على قدرتها على الجمع بين نوعيين من التدريب وهما: الاستثمار والاستكشاف. تتضمن الأولى تطوير وتنمية المعارف الموجودة لدى المنظمة، في حين يرتبط الاستكشاف بإعادة نظر معيارية لهذه المعارف، واختبار معارف أخرى ممكنة.⁽¹⁾ أما في مفهوم ميكانيزم تكيف المنظمات حسب Lawrance et Lorsh (1967)، فهو تعريف للعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك التنظيمي. و في شرح للبيئة أو المحيط حسب Kienig (1996)، يمكن أن تتغير تحت ضغط الأحداث المنعزلة أو تحت تأثير التطورات التنظيمية، حيث تحث الأولى المنظمات على اليقظة أما الثانية فتشجع على التحليل، وفي جميع الأحوال هذا يدفع اليد العاملة على التكيف مع هذه العوامل البيئية.⁽²⁾

إذن، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن قدرة المنظمة على التكيف تعتمد على تبسيط هياكل العمل، اقتناء كفاءات متنوعة وتبني سياسة الإبداع والابتكار.

ثانياً: القدرة على التدريب (التمهين)

إن عمل المنظمات في محيط غير مستقر وغير أكيد، يجعل التدريب (Apprentissage) ضرورة لجعل المنظمات أكثر تناسقا مع محيطها، وحسب العديد من الكتاب، فهناك فرق بين التدريب الفردي والتدريب التنظيمي، فوجود أفراد متدربين ومتعلمين لا يعني وجود تدريب تنظيمي.

(1) : A. El Akrami et Al, **Op.cit**, p : 35.

(2) : H. Bettahar et A. Miraoui, **Op.cit**, p : 48.

وحسب Koenig (1997) ، "التدريب التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاقتناء وتهيئة الكفاءات التي يمكنها أن تغير ويعمق وضعيات معينة وتسييرها، ويمكن امتلاك هذه الكفاءات بعدة طرق، فقد تكون طبيعية في المنظمة أو يتم استقطابها أو يتم تطويرها خلال تأدية المنظمة لنشاطاتها".⁽¹⁾ إن افتقاد المنظمة للقدرة على التدريب يقلل من احتمال اكتشاف القدرات الكامنة لديها من الموارد البشرية، خاصة في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والتماسك الاجتماعي، وفي هذا الإطار يقول Peter Drucker (2000) : "التحدي الذي يواجهنا اليوم هو إشراك تعددية المنظمات المستقلة والمرتكزة على المعرفة في الأداء الاقتصادي من جهة، وإشراكها من جهة أخرى في التماسك السياسي والاجتماعي".⁽²⁾

إن، على أي منظمة تسعى إلى تحسين كفاءاتها الاعتماد على التدريب المستند على العمل والمعرفة، واستغلال ذلك بشكل جماعي، حتى لا يبقى التعلم فردي، وإنما يكون له أهداف تنظيمية تستفيد منه هذه المنظمة في تطوير نشاطاتها في ظل التغيرات البيئية المفاجئة والسرعة.

ثالثاً: القدرة على التوقع

يتعين على المنظمات التي تعمل في بيئات مضطربة على نحو متزايد إثبات قدرتها على التوقع أكثر من قدرتها على الرد على هذه الاضطرابات، حيث تشكل القدرة على التوقع تحدياً للتعامل مع التطورات التكنولوجية السريعة وغير المتوقعة وحجم الأسواق العالمية.

يسمح التوقع للمنظمات بالكشف عن التغيرات، بما في ذلك الاضطرابات أو الانقطاعات التي تحدث في بيئة الأعمال ذات الصلة، وفي هذا الصدد يرى الباحثان Lesca et Blanco (2002) أن "المعلومات المجمعّة يجب أن توفر اتصاحاً حول المستقبل، وليس الماضي أو الحاضر، وبشكل أكثر تحديداً يجب أن تتضمن أحداثاً مبكرة عن أي انقطاعات محتملة".⁽³⁾

في حين يرى Godek (1997) أن "التوقع يوضح العمل ويعطيه معنى مزدوج؛ هما الاتجاه والمفهوم، فإن لم يكن للعمل غايات وأهداف في المستقبل، فهو بدون معنى أو مفهوم في

(1) : H. Bettahar et A. Miraoui, **Op.cit**, p : 49.

(2) : P. Drucker, **A propos du management**, Edition Village mondial, Paris, 2000, p:147.

(3) : H. Lasca et S. Blanco, **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, HEC-Mondia, 2001, p :77

الحاضر".⁽¹⁾ أما Le Boterf (1998) فيرى أن القدرة على التوقع تقترح فرضيات للتطور وتجمع الشروط اللازمة لتحويلها إلى أهداف محتملة.⁽²⁾

إذن فالتوقع يسمح بتوجيه المعايير الممكنة في المستقبل، والتي تساعد على التمييز بين الكم الهائل من الأحداث الحالية وتحديد أيها يوجه للمستقبل، بمعنى إمكانية استخدام الأحداث الصغيرة لتكون ذات مغزى كبير في المستقبل.

من خلال تحليل هذه الأبعاد الثلاثة (التكيف، التدريب، والتوقع)، يتضح أن عمق مفهوم المرونة يرتبط بمختلف موارد المنظمة، تكنولوجية، مالية، معلوماتية، بشرية، وغيرها، ومدى قدرة المنظمة على استغلال هذه الموارد في مواجهة التغيرات التي تفرضها بيئة عملها، سواء كانت تغيرات تكنولوجية، حجم وطلبات السوق، مكونات متطلبات سوق العمل،... الخ.

المطلب الرابع: مجالات مرونة المنظمة

يمكن للمنظمة العمل على تطوير مرونتها من خلال العديد من المجالات كالمنتجات والعمليات الإنتاجية، إدارة الإيرادات، التكنولوجية، إدارة العمل والتوظيف، تنظيم تطبيقات الإدارة، نظم المعلومات، نظم القرار، وغيرها وهنا سيتم التطرق إلى أهمها:

أولاً: المرونة من خلال المنتجات والعمليات الإنتاجية

أ- المرونة من خلال المنتجات: تكون المرونة من خلال المنتج، من خلال تقريب منطقي المنتج والسوق؛ حيث يسعى الأول إلى إنتاج الحجم وبتنوع ضعيف، أما الثاني يقتضي تنوع كبير، أين يبحث الزبون على عدد كبير من المنتجات لتلبية حاجاته المتنوعة.

ومن خلال توقع توجهات المستهلك إزاء المنتجات، يمكن المنظمة صياغة منتجات بسيطة وبتنوع ضعيف، وتسمح في نفس الوقت بخلق عدد كبير من المنتجات المتنوعة.

⁽¹⁾ : M. Godet, *Manuel de prospective stratégique : l'art et la méthode*, Tome 02, Edition Dunod, Paris, 1997, p:41.

⁽²⁾ : G. Le Boterf, *L'ingénierie des compétence*, Edition d'organisation, Paris, 1998, p :88

إذن، فطبيعة ودرجة أكادة الطلب والسوق، تفرض نوعا من المرونة التي يجب على المنظمة إتباعها من خلال تحديد أهداف أساسية بالنسبة لمنتجاتها، وتفاصيل ذلك تظهر في أعمال كل من D.Gerwin و J.C.Tarondean (1984)، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): علاقة حالة السوق والطلب بالمرونة من خلال المنتج

الأهداف الأساسية	نوع المرونة	طبيعة أكادة الطلب والسوق	
تنويع خطوط الإنتاج	القدرة على التكيف مع تشكيلة منتجات واسعة	الطلب على نوع المنتجات المعروضة	1
ابتكار منتجات	القدرة على التكيف مع التغيرات والتعديلات الكبرى على المنتجات	تطوير المنتجات	2
الاستجابة لرغبات الزبائن	القدرة على التكيف مع التعديلات الصغيرة على المنتجات	خصائص المنتجات المفضلة من طرف الزبائن	2
احترام آجال التسليم	وسائل قابلة للتغيير في حالة العطب	مصدقية وسائل الإنتاج	3
احترام الترتيب في إعداد الطلبيات	القدرة على التكيف مع متغيرات حجم الإنتاج	حجم متراكم للطلب	4
جودة المنتجات	القدرة على التكيف مع تقلبات جودة المدخلات	طبيعة المدخلات	5

Source : D.Gerwin et J.C. Tarondean, La flexibilité dans le processus de production : le cas de l'automobile, *Revue Française de Gestion*, 1984, p: 40.

في مضمون الجدول السابق تتعامل المنظمة مع خمس حالات ممكنة من عدم اليقين الذي تصادفه في السوق والطلب على منتجاتها، وفيما يلي تلخيص لذلك:

* **الحالة الأول:** إذا كان عدم اليقين والأكادة مرتبط بنوع المنتجات المعروضة، فيجب أن تكون للمنظمة القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، بمعنى تنويع خطوط الإنتاج وذلك كمرونة منها لمواجهة هذا الظرف.

* **الحالة الثانية:** إذا طلب الزبون تطوير المنتجات الحالية، فالمرونة تتطلب القدرة على التكيف وإحداث تعديلات جوهرية، مما يستدعي ابتكارات جديدة في المنتجات.

* **الحالة الثالثة:** إذا كان الخطر المحتمل في إمكانية تعطل وسائل الإنتاج، فإن المرونة تكمن في وجود وسائل قابلة للإحلال والإبدال أو في وجود مخزون إضافي من المنتج.

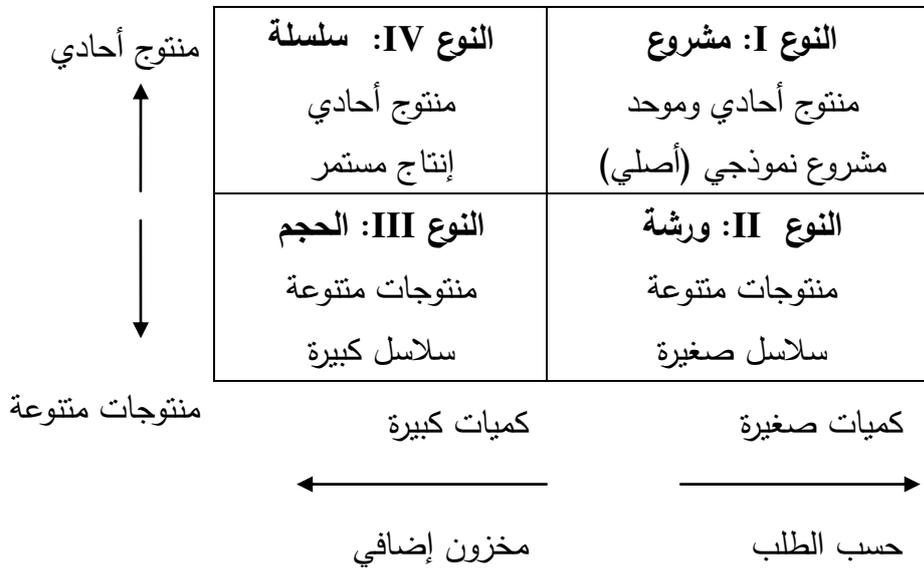
* **الحالة الرابعة:** إذا كان عدم اليقين يتمثل في تزايد وتراكم الطلب حول المنتج، فإن المرونة هنا تكمن في زيادة قدرة المنظمة على الإنتاج.

* **الحالة الخامسة:** إذا كانت المخاطر تتعلق بطبيعة مدخلات الإنتاج واقتنائها، فإن مرونة المنظمة تكمن في القدرة على تجاوز النوعية الرديئة من المدخلات من خلال الرقابة على جودة المدخلات لدى الموردين مثلا.

ب- المرونة من خلال العمليات الإنتاجية:

في النظرة التقليدية، كان يُرى على أنه يوجد تناقص بين المرونة والإنتاج بالسلاسل الكبيرة، لكن المدخل السوسيو تقني ومع Joan Woodward يقترح تصنيفا لنظم الإنتاج، كما هو موضح فيما يأتي:

الشكل رقم (02): تصنيف الإنتاج حسب Joan Woodward



Source : L. Boyer et N. Equilbey, **Organisation : Théorie, application**, 2^e édition, Paris, 2003, p : 320.

وفيما يأتي شرح للشكل السابق:

* النوع I: الإنتاج الوحدوي (كوحدة أصلية)، لا يتم إعادة تصنيعها بنفس الطريقة، وعادة ما يترجم هذه الحالة هو الإدارة من خلال المشروع (la gestion par projet).

* النوع II: منتجات متنوعة وفي سلاسل صغيرة، وهذا ما يتضح في ورشات الميكانيك (Job Shop) أين تجتمع في آن واحد تنوع الآلات والوسائل الأتوماتيكية، التي تسمح بإنتاج سلاسل صغيرة للقطع الميكانيكية.

* النوع III: الإنتاج بالحجم؛ وهنا يتعلق الأمر بصناعة منتجات متنوعة ويسلاسل كبيرة، حيث تقل المرونة والتنوع في الإنتاج من أجل تدنية التكاليف مقابل رفع حجم المنتج، وهي حالة المنتجات الاستهلاكية العامة.

* النوع IV: الإنتاج المستمر لمنتج واحد (وعادة ما يدعى نموذجي (Prototype))، ومن أمثلة ذلك الصناعات الكيميائية أو البيتروكيميائية، أين نجد أنه من الصعوبة توقيف سلسلة الإنتاج المتابعة لتغيير المنتج.

مما سبق، يتضح أنه كلما اتجهنا نحو الإنتاج حسب طلب الزبائن والإنتاج الأحادي زادت المرونة المطلوبة في نظم الإنتاج، وهي حالة الإنتاج حسب المشروع الإنتاج في الورشات. بالنسبة لمرونة المنظمة المكتسبة من خلال العملية الإنتاجية والمنتجات فهناك العديد من الباحثين في هذا المجال إضافة إلى D.Gerwin، J.C.Tarondeau و J.Woodward، نجد مثلا Mayère (1999) والذي يرى أن: "المنظمات الإنتاجية الحديثة أوجدت اقتصادا للوقت من خلال الإنتاجية الكلية المرنة بدلا من الإنتاجية الوحدوية،⁽¹⁾ أما Foque (1999)، فيرى أن "مرونة منتج وسيط تكمن في عدد استعمالاته المرتفعة دون أن يتطلب تنوعا فيه".⁽²⁾

ثانيا: المرونة من خلال التكنولوجيا

هناك نوعين من المرونة المرتبطة بالتكنولوجيا:

أ- المرونة المرتبطة بتكنولوجيا الورشة: يرتبط هذا النوع من المرونة ارتباطا وثيقا بالمرونة من خلال العملية الإنتاجية والمنتجات، فلا يمكن إهمال دور التكنولوجيا في تحقيق ذلك. فعوضا عن

⁽¹⁾ A. Mayère, les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°123, 1993, pp:84,85.

⁽²⁾ T. Foque, A la recherche de produits flexibles, *Revue Française de Gestion*, n°123, 1999, p:51.

استعمال الآلات ذات التخصص الكبير والإنتاجية الكبيرة، والمعتمدة على مدة الضبط الطويلة والتخزين المكثف، فالإنتاج المرن يركز على الآلات متعددة الاستعمال والمتكيفة مع عدة تشكيلات للإنتاج ووقت ضبط قصير، مما يسمح بسهولة تغيير عملية التصنيع.

ضمن الإنتاج المرن المستند على التكنولوجيا، يكون الانتقال فيه من مرحلة إلى أخرى في عمليات التصنيع من خلال الاعتماد على الكميات القليلة أو حتى إلى الوحوية وبدون مخزون وسيط (وهي حالة الورشة المرنة السابقة الذكر).

ب- المرونة المرتبطة بتكنولوجيا المكتب: التكنولوجيا المتعلقة بنشاطات المكتب سمحت بظهور مفهوم "المحمول" من هواتف وحاسوب، حيث عززت هذه التكنولوجيا صغر حجم وسائل العمل وفرديتها، وهنا يختفي أثر الإطاران التقليديان للعمل وهما المكان والزمان.

وفي نفس السياق، يقول Reix (1999): " تعرض تكنولوجيا المعلومات علاقة متنامية ومنظمة بين الأداء والتكلفة، وذلك من خلال أربع خصائص، ضغط الوقت، امتداد المعلومة المخزنة، مرونة معتبرة للاستعمال وضغط المكان. (1)

بمعنى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، سمحت بعزل مفهوم المكان والزمان عن أداء الأعمال وخفضت من التكاليف، فيمكن العمل في أي وقت من اليوم ما دام الاتصال عن بعد متاح ومن أي مكان بخلاف المكتب - من البيت أو وسائل النقل مثلا-، خاصة بوجود أدوات متاحة لتخزين ونقل وتحليل المعلومات على الحواسيب.

ثالثا: التسعير المرن

من المجالات المتاحة لمرونة المنظمة، المرونة التجارية أو ما يسمى Revenue management وهي أحد الطرق الفعالة لتعظيم إيرادات المنظمة، وذلك من خلال التأثير على سعر وحجم المنتجات المعروضة خاصة الخدمات منها، حيث تعتمد هذه الطريقة على العروض المتميزة بالمحدودية؛ إذ يرتفع السعر في حالة (أو في أيام) الضغط، وينخفض في حالات عدم

(1) : H. Bettahar et A. Miraoui, **Op. cit.**, p:45.

الطلب الكبير. وعادة ما نجد هذه الطريقة مطبقة بشكل كبير وناجح في شركات النقل الجوي، قاعات السينما وغيرها، حيث تعظم الإدارة أرباحها من خلال الوقت المتاح لتقديم الخدمة.⁽¹⁾

رابعاً: المرونة من خلال الموارد البشرية

تعتبر مرونة المنظمة من خلال الموارد البشرية أو كما تسمى من خلال إدارة العمل الأكثر طلباً والأكثر حساسية لضغوطات كل من القوانين الاجتماعية والمحيط التنافسي للمنظمة، وذلك سعياً من هذه الأخيرة للإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بكيفية مقاومة المنافسة من طرف الدول ذات اليد العاملة منخفضة الأجور والقادرة على الإنتاج بأسعار وقيمة مضافة منخفضة.

نظرياً، وللإجابة على هذا التساؤل يجب وضع إدارة وتنظيم للعمل، والذي يسمح بتحقيق

النقاط الثلاث التالية في نفس الوقت:⁽²⁾

- استخدام أمثل لموارد المنظمة في ظل ممارستها نشاطها؛

- ظروف عمل مناسبة للعامل؛

- إمكانية تحسين العمل.

وعادة ما تعتبر مرونة العمل مفهوم واسع وغير متجانس، وفي العنصر الموالي تفصيل ذلك.

المبحث الثاني: ماهية نظام العمل المرن

بعد التطرق لمرونة المنظمة ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، اتضح أن أحد أهم مجالاتها هو مرونة العمل أو ما يسمى بمرونة الموارد البشرية. ويكتسي هذا المجال أهميته من أهمية المورد البشري في المنظمة؛ فهو المفكر والمحرك لمختلف الموارد بها وسر تفوقها مهما كانت ظروف محيطها، خاصة الجانب التنافسي منه.

وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى مختلف جهات نظر الباحثين حول هذا المصطلح

"العمل المرن" من مفاهيم وأنواع وأخيراً أهم متطلبات ووسائل إرسائه كنظام متبع في المنظمة.

(1): L. Boyer et N. Equilbey, **Organisation : Théorie, application**, 2^e édition, Paris, 2003, p : 324.

(2): Ibid, Op.cit, p:325.

المطلب الأول: مفهوم نظام العمل المرن

قبل التطرق لتعريف نظام العمل المرن، سيتم التعرّيج على تعريف نظام العمل الثابت أو ما يسمى بالعمل العادي وأهم الانتقادات التي تواجهه، مما أدى إلى ظهور العمل المرن، وبدائيات هذا الأخير في نهاية الستينات من القرن الماضي.

أولاً: تعريف نظام العمل الثابت وسليباته

عادة، ما يعتبر نظام العمل الثابت، هو النظام السائد في الإدارات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. وبموجب هذا النظام، فإن ساعات العمل تحدد في الأسبوع، وفي اليوم الواحد، كما أنه يحدد موعداً لبداية الدوام اليومي في الصباح، وموعداً لنهايته في المساء. ويتطلب هذا النظام من الموظفين والمسؤولين المثابرة والحرص على مواعيد الدوام والتقيد بها.⁽¹⁾ وفي هذا الإطار وضعت الباحثة M.E. Stähli (2003) وصفاً لنظام العمل الثابت أو كما أسمته العمل العادي travail normal في الجدول التالي:

جدول رقم (04): وصف لنموذج العمل العادي

الإطار المرجعي للوقت				أبعاد الوقت
الحياة	السنة	الأسبوع	اليوم	
من 40 إلى 50 سنة (من نهاية المدرسة إلى التقاعد، عقد غير محدد المدة.	من 4 إلى 5 أسابيع عطلة	40 ساعة	8 ساعات	المدة
مستمرة، دون انقطاع مدى الحياة في منظمة واحدة.	متفق عليها بين العامل ورب العمل وعادة ما تكون العطلة في الصيف	عادة، خمس أيام	عادة من 06 صباحاً حتى الساعة الثامنة مساءً	الحالة (الوضعية)
الانقطاعات تكون بأسباب قاهرة (البطالة مثلاً).	احتمال تغيرات طفيفة	كلي	مطلق (كلي)	انضباط قانوني
عالية	عالية إلى كلية	كلية	انضباط مراقب من	المراقبة من

(1): محمد شاكر عصفور، نظام الدوام المرن، المجلة العربية للإدارة، مج 06، عدد 02، الرياض، 1982، ص: 33.

			خلال الملاحظة، التأشير بالإمضاء	قبل المنظمة
			منذ أكثر من قرن زادت الإنتاجية وتقلصت مدة العمل، حيث فرضت الآلات نظم متسارعة تحت رقابة المسؤولين.	شدة العمل

Source : M. E. Stähli, La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes, une étude de cas en suisse, **Thèse pour obtenir le grade docteur en sociologie**, Université de Marne -la-Vallée, France, 2003, p : 52.

من خلال الجدول يتضح أن الباحثة فككت العمل العادي إلى أبعاد الوقت، ففي أغلب الدول، يتم الاعتماد على نظام الثماني ساعات مع الانضباط المطلق للعاملين، والرقابة الدقيقة للمسؤولين.

إذن، وعلى الرغم من الاستخدام الواسع النطاق للدوام الثابت أو العادي، ورغم مزاياه المتمثلة في ضمان تواجد الموظفين في مكان واحد وأوقات محددة، ومعاملة جميع الموظفين على أساس المساواة، فإنه لا يخلو من سلبيات ونقاط ضعف أهمها ما يلي:

- * عدم مراعاة نظام العمل الثابت لظروف وعادات الموظفين؛
- * حدوث أزمات واختناقات في المرور؛
- * التأخرات الكثيرة والمتكررة للموظفين والغيابات أحيانا أخرى.

لذلك كان من الطبيعي أن تُجرى البحوث حول نظام العمل بهدف الوصول إلى نظام أو نظم تستوعب المستجدات التكنولوجية الاجتماعية، التنظيمية والاقتصادية التي يؤدي في ظلها العمل⁽¹⁾.

ثانياً: نظرة تاريخية لظهور نظام العمل المرن

يعتبر نظام العمل المرن من أبرز التطورات الإدارية الحديثة، حيث أخذ تطبيقه ينتشر بسرعة في الشركات الخاصة، وفي الأجهزة الحكومية في العديد من بلدان العالم في قارات أوروبا، أمريكا وآسيا.

وقد طُبِّق هذا النظام لأول مرة، في المصنع الألماني للطائرات Messerschidt سنة 1967، فقد لاحظت إدارة المصنع أن من المشاكل الرئيسية التي تواجه الموظفين هي التأخر في الوصول إلى مقر العمل في تمام الساعة صباحاً، والغياب عن العمل. لدراسة هذه المشكلة تعاقدت الإدارة

(1): أحمد الطيب غيوش، نظام الدوام المرن، الإداري، س12، عدد41، مسقط، 1990، ص : 186.

مع الاستشارية الإدارية Christel Kammere، هذه الخبيرة اقترحت تطبيق نظام العمل المرن المرتكز على تغيير وقت بداية ونهاية الدوام اليومي للعمال البالغ عددهم ألفي (2000) عامل، وقد لوحظ عدة فوائد للنظام. (1)

وقد انتشرت فكرة هذا النظام وتطبيقاته بسرعة ملحوظة في الشركات الخاصة والإدارات الحكومية بدول أوروبا الغربية والدول الاسكندنافية والولايات المتحدة وكندا وأستراليا واليابان؛ فبحلول سنة 1975 م كان هذا النظام قد طبق في 33% من الشركات الخاصة، و60% من الإدارات الحكومية بألمانيا الاتحادية. (2)

ثالثا: التعريف الاصطلاحي للعمل المرن:

يرى الباحثان Michie et Sheehan_Quinn (2001) أن "الموارد البشرية متغير مهم لمرونة المنظمة ومساعد في تحقيق أدائها". (3) وفي تعريف أكثر اتساعا يرى R.Coulon (2002) "عموما، يمكن تعريف مرونة العمل بقدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات المرتبطة بالكميات والنوعيات ووقت العمل، حيث يجب تدنية تكاليف هذا التكيف من وجهة نظر المسير". (4) يعتبر هذا التعريف أكثر وضوحا من سابقه؛ حيث يركز على أحد أبعاد مرونة المنظمة ككل وهو التكيف مع التغيرات، ويحدد هذه الأخيرة بثلاثة أنواع ترتبط بتسيير الموارد البشرية: سواء بأنشطتها الداخلية أو علاقتها بالوظائف الأخرى للمنظمة أو بمحيط هذه الأخيرة.

في حين يرى C.Fleenor (1988) العمل المرن أنه: " نظام يُعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانونيا، على شرط إتمامهم للساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم". (5) يفصل هذا التعريف في العمل المرن المرتبط بساعات العمل اليومية، وهو أول أنواع النظام انتشارا وبعده تطور ليأخذ أشكالا أخرى.

(1): محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33، 34.

(2): أحمد الطيب غبوش، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

(3): J.Michie et M.Sheehan-Quin, Market Flexibility, Human ressource management and corporate Performance, **British journal of Management**, Vol.12, 2001, p:289.

(4): R. Coulon, La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des RRH, **Gestion** 2000, Vol. 23, n° 04, 2006, p : 120.

(5): C. Fleenor, **Managing human relation : Concept and Practices**, Merrill, Publishing Co, USA, 1988, p:247.

وفي هذا الإطار يقول عامر خضير الكبيسي (2004): " لم يبق نظام الساعات المرن بشكله البسيط هذا بل تطور وتعدّد ليأخذ أشكالاً وخيارات متعددة تنطلق جميعها من فكرة مراعاة المنظمة للظروف الشخصية للعاملين ولرغباتهم في تحديد ساعات عملهم اليومية والأسبوعية، وبنفس الوقت يراعي العاملون مصلحة المنظمة واستمرارها في تقديم خدماتها أو سلعتها لجمهورها كبديل للنظام الموحد الذي يلتزم به الجميع وعلى الرغم من تباين ظروفهم بالحضور والانصراف في وقت واحد".⁽¹⁾ ويضيف E.J. Hill et Al (2001) أن ترتيبات العمل المرنة هي "إمكانية حصول رب العمل على منافع من خلال سماحه للعمال ببعض مستويات الرقابة حول متى وأين يتم العمل وذلك بخلاف العمل اليومي المعتاد".⁽²⁾

أما Noe et Al (2003) فيقول: "نظام عمل مرّن هو طريقة قيمة لتخفيض الضغوط والنزاعات في المحاولة لموازنة العمل والنشاطات الأخرى".⁽³⁾

من خلال هذه التعاريف، يلاحظ أن لكل باحث زاوية نظر للموضوع، وأن جوهر نظام العمل المرّن واحد، حيث يمكن تعريفه على أنه قابلية تعديل جدولة العمل (سواء من حيث الوقت أو المكان) من أجل مصلحة مزدوجة وتبادلية بين العامل والمنظمة وتحقيق مكاسب ومنافع معتبرة لكلاهما.

رابعاً: النظرة الإسلامية للعمل المرّن

مفهوم المرونة في العمل جزء لا يتجزأ من الشريعة الإسلامية، وهي أكثر اتساعاً بكثير من المفاهيم الوضعية المعاصرة والتي تعني محاولة التوفيق بين المتطلبات الشخصية للعامل وتحقيق الإنتاجية لصاحب العمل.

فقد قال الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (سورة البقرة، 280). فالعمل المرّن الإسلامي جزء من "اليسر" فإذا كانت الظروف لا تسمح بأداء فرض معين في الوقت المحدد، فهناك مرونة إسلامية تسمح بأدائه في

(1) : عامر خضير الكبيسي، نظام الساعات المرنة، الأمن والحياة، السعودية، مج23، عدد 259، 2004، ص:62.

(2) : E.J. Hill et Al, Finding an extra day a week : the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance, **Family relations**, 50, 2001, P:50

(3) : R. Noe et Al, **Human Resource Management**, hill companies-inc, USA, 2003, P:18.

وقت لاحق، متى خفت ظروف العسر. وفي هذا الإطار وضع الباحث L. Ali Khan (2006) أن تطبيق وقت العمل المرن الإسلامي له حالتان:⁽¹⁾

* **حالة الواجبات المتتابعة (Sequential Obligations):** فنظام العمل المرن الإسلامي يحرص على الالتزام بالمواعيد في وقتها المحدد، والتتابعية في أداء الواجبات أي الوفاء بالترتيب الذي وضعت فيه هذه الواجبات، ومثال على ذلك: الصلاة اليومية للمسلم.

* **حالة الواجبات الطارئة (Contingent Obligations):** على عكس الواجبات المتتابعة، تنشأ الواجبات الطارئة من الظروف الخاصة بالأحداث، فلا يظهر الواجب الطارئ حتى وقوع حدث تأهيلي للالتزام به، فمثلا فترة انتظار الأرملة من أجل الزواج، فمدة العدة مشرعة لعدة أسباب؛ منها إثبات الحمل، احترام الميت، تكريم الزوج، ومن المرونة الإسلامية أن الرجل يمكنه أن يقترح الزواج على الأرملة خلال فترة العدة.

مما سبق، يتضح أن العمل المرن الإسلامي، ليس تهربا من المواعيد وضبط الجداول، وليس رخصة الالتزامات والواجبات في وقت الإرادة، وليس إعطاء للفرص للتعسف في تطبيقه في مكان العمل، وإنما هو انضباط للعمال والموظفين الذين اختاروه لأنفسهم مع موافقة صاحب العمل. ويضيف Ali Khan، أنه في مفهوم معمق للعمل المرن الإسلامي، أن القرآن الكريم يقر بأن كل شخص لديه قدرات مختلفة لتحمل المشقة، فبعض الأشخاص أكثر ثباتا من البعض الآخر، والقرآن يعطي حجتين على ذلك:⁽²⁾

* **الحجة الأولى:** يقول تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (سورة البقرة، 286). فهذه الآية تذكر أرباب العمل أن الأفراد مصممين لقدرات مختلفة، وأنه لا يمكن معاملتهم معاملة عادلة في إطار وقانون واحد وعلى نفس المستوى؛

* **الحجة الثانية:** في قوله عز وجل: ﴿خُذِ الْعَمَلْ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَنْعِرْ خَمْرَ الْجَاهِلِينَ﴾ (سورة الأعراف، 199)، هنا يرشد القرآن القضاة والإداريين إلى الاستثناءات في تحقيق العدالة، وإنفاذ

(1) : L. Ali Khan, **Islamic flexitime**, Washburn University, Legal Academy, November 1, 2006, pp: 12- 15 available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.943323>, last visit: 15/08/2015 at: 07^h:30. .

(2) : **Ibid**, pp:18-20.

المساءلة، حيث يجب إظهار الرحمة والمغفرة، وليس التركيز على فعل الفاعل (الجاني) وإنما الأخذ بعين الاعتبار شخصه عند مساءلته وعقابه.

ما يستنتج مما سبق، أن المرونة في الإسلام، تُوجّه الإداريين وأصحاب العمل إلى الاهتمام بتنوع قدرات الأفراد وأخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم التعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل، وأحكام العقاب والعفو في مكان العمل، وهذا كله في إطار احترام الاحتياجات الفردية وتخفيف المصاعب الشخصية.

المطلب الثاني: أهمية نظام العمل المرن

تتبع أهمية نظام العمل المرن من الفوائد التي تحققها لكل من الفر، المنظمة والمجتمع، والتي لوحظت في الدول المطبقة لهذا النظام والتي أغلبها بأوروبا وأمريكا وآسيا، والجدول التالي يوضح أهم الفوائد الناتجة عن العمل المرن وتطبيقه:

الجدول رقم (05): أهمية نظام العمل المرن

للمجتمع	للمنظمة	للفرد
- تقليل حوادث الطرق والمواصلات؛	- يسمح للمنظمة باستغلال أفضل لمعداتها ومبانيها؛	- يسمح للفرد بقضاء وقت أطول مع عائلته؛
- تقليل الضغط على وسائل النقل؛	- القدرة على مواجهة أي طارئ خاصة لمنتجات وخدمات متذبذبة؛	- وقت راحة أكثر؛
- إتاحة الفرصة أمام المرأة العاملة للمساهمة الفاعلة في تطوير وبناء المجتمع؛	- زيادة القابلية للمنافسة مع منظمات أخرى؛	- رضا أكبر؛
- الاستجابة السريعة لخدمات الزبائن.	- تقليل التنقل الوظيفي ودوران العمل.	- توفير فرص أكثر للأفراد العاملين؛
		- وقت أكثر للتركيز على الحياة خارج العمل.

المصدر: سرمد صالح غانم وإسراء حسين، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 17، 2010، ص: 12.

من خلال الجدول، نلاحظ أن نظام العمل المرن له أهمية كبيرة وذلك على ثلاث مستويات:

أولاً: على مستوى الفرد

حيث يسمح هذا النظام للفرد بالموازنة بين مسؤولياته الشخصية والمهنية، إضافة إلى تمكينه من الجمع بين عملين أو وظيفتين وفي منطمتين مختلفتين سواء القطاع العام أو المختلط، وهذا ما يحدث أوقات التضخم الاقتصادي - حيث نقل القيمة الحقيقية للدخل - أو حين تضطر المنظمات إلى تشغيل موظفيها لبعض الوقت أي بنصف دوام لمواجهة أزمة حادة، أو للحد من البطالة المقنعة التي تعاني منها.⁽¹⁾ إضافة إلى أن الأخذ بهذا النظام يشجع العاملين على تنويع وتعميق اختصاصاتهم وتوظيف قدراتهم على الأعمال التي يؤديها زملاؤهم ليعوضوا عن بعضهم البعض في تسيير شؤون أقسامهم، وفي ذلك تطوير لقدراتهم وتخفيف من الملل والسأم الذي قد يصيبهم من ممارسة أعمالهم الروتينية.

ثانياً: على مستوى المنظمة

إن لنظام العمل المرن فوائد متعددة تعود على المنظمة المطبقة لهذا النظام، فبالإضافة إلى الفوائد المذكورة في الجدول، يمكن القول أن مدّ ساعات العمل الفعلية للمنظمات يزيد من الوقت الفعلي للإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذا يعني أن الكثير من الأفراد وخاصة الموظفين منهم يمكنهم أن ينجزوا معاملاتهم مع الدوائر الرسمية والخاصة التي تعمل بهذا النظام دون تمتعهم بإجازات عارضة أو تركهم لعملهم دون إذن رسمي.

ثالثاً: على مستوى المجتمع

إضافة إلى أهمية نظام العمل المرن على المستويين الفردي والتنظيمي، فإن له انعكاسات إيجابية على المجتمع ككل، خاصة تقليل ازدحام الذروة الذي تعاني منه المدن الكبرى في أوقات الصباح والمساء، وبذلك تقليل حوادث المرور. إضافة إلى أن الأخذ بهذا النظام يجعل الفرد أكثر راحة ورفاهية وبذلك أقل توتراً وأقل عنفاً.

(1): عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

- والجدير بالذكر، أنه في دراسة لمركز كلية بوسطن للعمل والعائلة بالو.م. الأمريكية سنة 2003 حول أهمية تطبيق نظام العمل المرن تبين ما يلي: (1)
- أفاد 70% من المديرين و87% من الأفراد العاملين أن العمل بترتيبات مرنة كان له أثر إيجابي على الإنتاجية؛
 - ذكر 65% من المديرين و87% من الأفراد العاملين أن نظام العمل المرن كان له أثر إيجابي أو إيجابي جدا على جودة العمل؛
 - أشار 76% من المديرين و80% من الأفراد العاملين إلى الأثر الإيجابي لهذا النظام على الأداء الوظيفي؛
 - ذكر 75% من المديرين أن حجم العمل بالنسبة لهم لم يتغير، سلبا - كزيادة رقابة الأفراد العاملين - وهذا راجع للتقدم المحرز في تطبيق الجداول المرنة للعمل.

المطلب الثالث: أنواع مرونة العمل

هناك العديد من التصنيفات المتبعة عند البحث في أنواع وأقسام مرونة العمل، فكل باحث له وجهة نظر معينة، كما نجد أن بعض التقسيمات تتقارب في أحيان كثيرة، وأهم التقسيمات المنتهجة في هذا الإطار نجد ما يلي:

أولا: تقسيم B.Brunhers (1989)

قسم الباحث Brunhers مرونة العمل إلى خمسة أنواع، والجدول التالي يلخص مضمونها:

الجدول (06): أنواع مرونة العمل حسب B.Brunhers (1989)

مرونة داخلية			مرونة خارجية	
(الاستعمال المختلف للعاملين في المنظمة)			(دخول/خروج العاملين في المنظمة)	
مرونة إجارية	مرونة عملية	مرونة كمية	التعاقد الخارجي	مرونة كمية
- تكيف الأجر مع الظروف ، أن يكون أسهما	تحويل العمال إلى وظائف متغيرة (تعدد المهارات،)	- تهيئة وقت العمل.	- توظيف مؤقت؛ - مناولة من الباطن (متعلقة بالعمل)	- تبسيط إجراءات تسريح العمال - عقود محددة

(1) : J. C. Casey, Creating a culture of flexibility: what it in?, why it matters, How to make it work? Boston college center of work and family, USA, 2003, p: 01.

المدة، ... - ترخيصات	والتوظيف)	حركية داخلية...)	مثلا، ...
-------------------------	-----------	------------------	-----------

Source : B. Brunhes, La flexibilité du travail : Réflexion sur les modèles Européens, **Droit social**, n° 03, mars 1989, p: 251.

ويشرح الباحث، هذا التقسيم كما يلي: ⁽¹⁾

- **المرونة الكمية الخارجية:** وتعتمد على تغيير عدد عمال المنظمة حسب احتياجات هذه الأخيرة، من خلال عقود العمل قصيرة المدة، والتسريح عند الضرورة.
- **التعاقد الخارجي (Externalisation):** وهي نقل جزء من مهام صاحب العمل لجهة خارجية، من خلال نقل العلاقة التعاقدية للعامل لمنظمة أخرى، كما يمكنها إمضاء عقد عمل تجاري لتقديم الخدمات مع عامل مستقل.
- **المرونة الكمية الداخلية:** يمكن تحقيق هذا النوع من المرونة من خلال تغيير المدة الفعالة للعمل الناتج عن تعديل ساعات العمل في نشاطات الإنتاج من خلال تغييرات جماعية أو فردية لساعات العمل، تعديلات موسمية من خلال عقود العمل المرتكزة على المدة السنوية، العمل المؤقت، الساعات الإضافية وغيرها.
- **المرونة العملية:** وهي قدرة العمال على التنوع في مضمون العمل لتحقيق التنوع في طلبات العمل؛ فتنوع مهاراتهم يسمح للمنظمة باستغلالهم في وظائف متغيرة لتلبية احتياجات وتغيرات الإنتاج.
- **المرونة الأجرية:** هي إحداث تعديلات في الأجر من خلال تحميله تغييرات كل من رقم الأعمال وسعر التكلفة للمنظمة حسب ظروف العمل، بمعنى أن هذا النوع من المرونة يقتضي التحكم في تكلفة الكتلة الأجرية للعمال.

⁽¹⁾ : B. Brunhes, La flexibilité du travail : Réflexion sur les modèles Européens, **Droit social**, n° 03, mars 1989, pp: 252,253.

ثانيا: تقسيم J.C.Tarondeau (1999)

بعدها قسم Tarondeau أشكال مرونة المنظمة ككل إلى مرونة إستراتيجية، وأخرى عملياتية، فقد ميز في مجال المرونة المتعلقة بالموارد البشرية أو كما أطلق عليه مرونة العمل والتوظيف ثلاثة أنواع كما يلي: (1)

➤ **العمل المرن:** يتم العمل المرن حسب Tarondeau من خلال اللجوء إلى طرق ثلاثة لاقتناء (اكتساب) العمال: عقد العمل بوقت جزئي، عقد العمل مدة محددة، عقد تجاري لأشخاص مؤقتين. هناك من الباحثين ن أطلق على هذا النوع التوظيف اللانموذجي (Emploi atypique) أو الأشكال الخاصة للتوظيف (formes Particulières d'emploi).

➤ **المرونة الكمية:** وترتكز على تسوية حجم العمل، من خلال التوفيق بين قدرة العمل التي تمتلكها المنظمة من جهة وتكاليف العمل الناتجة عن طلبات الإنتاج من جهة أخرى.

➤ **المرونة النوعية:** هذا النوع من المرونة يركز على مضمون العمل، من خلال الاعتماد على كفاءات الأفراد وخاصة تنوع المهارات لديهم (Polyvalence)، وقدرتهم على التدريب.

ثالثا: تقسيم التصنيفات الدولية القياسية

ليس بعيدا عن التقسيمات السابقة للباحثين الفرنسيين، تنقل الباحثين الإيطاليين F. Origo et L. Pagani (2008)، تقسيم التصنيفات الدولية القياسية (Standard International Classifications) للعديد من ترتيبات العمل المرنة إلى مجموعتين: (1)

أ. المجموعة الأولى/المرونة الكمية: والتي تشير إلى فرصة التغيير المرن لكمية العمل المستعملة في عملية الإنتاج، ومن أمثلتها؛ العمل المؤقت أو ما يسمى بالمرونة العددية، العمل بدوام جزئي وساعات العمل المرنة.

(1) :M.Demetry-Lebrun, Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprise aérospatiales, 16^e conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 2005, pp :04,05.

(1) : F. Origo and L. Pagani, Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe, International journal of Manpower, Vol 29, Iss.06, 2008, pp: 539, 540.

ب. المجموعة الثانية/المرونة النوعية: وتتعلق بمحتويات المهارة وجودة العمل، ومن نماذجها مشاركة الموظف أو ما يسمى بتقاسم الوظيفة، التناوب الوظيفي، الاستقلالية في العمل، فرق العمل واستخدام المهارات المتعددة أو ما يسمى بالمرونة الوظيفية.

بعد عرض هذه المجموعة من تقسيمات الباحثين حول المرونة المتعلقة بالموارد البشرية أو مرونة العمل، فالملاحظ أن ما أجمعت عليه هذه الدراسات أن هناك نوعين رئيسيين؛ أحدهما يتعلق بكمية العمل وعادة ما يرتبط بحجم العمل؛ سواء عدد العمال المتواجدين بالمنظمة أو عدد ساعات العمل، وهناك عدة بدائل متاحة في هذا المجال سواء ما ذكر من خلال الباحثين السابقين أو لم يذكر مثل: العمل المؤقت، العقود محددة المدة، تعديل ساعات العمل اليومية، الأسبوعية أو السنوية والعمل الجزئي. والنوع الثاني من مرونة العمل يتعلق بالجانب النوعي للعمل المرتكز على مضمون ومحتويات العمل والذي يترجم إلى المهارات الفردية أو الجماعية للعمال ومدى الإقبال على التدريب عليها سواء من قبل المنظمات والأفراد، ومن أمثلتها تقاسم الوظيفة وفرق العمل.

والجدير بالذكر، أنه توجد تقسيمات أخرى لمرونة العمل؛ فمثلا Atkinson (1985) يصنفها إلى ثلاثة أنواع: المرونة الرقمية كالعمل بوقت جزئي وتقاسم الوظيفة، المرونة الوظيفية كمشاركة الفرد في اتخاذ القرار، وأخيرا المرونة المالية المرتبطة بنظام دفع الأجور.⁽²⁾

ويمكن إدراج أهم الفروقات بين نظام العمل الثابت (أو العادي)، ونظام العمل المرن، حسب

ما اقترحه M. E. Stähli (2003) والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مقارنة نظام العمل المرن بنظام العمل الثابت

نماذج العمل المرن	نموذج العمل العادي (الثابت)
* توظيف بمدة محددة، عمل مؤقت، بطالة مؤقتة	* توظيف بمدة غير محدودة
* تقاعد مسبق، عطل قرابية، تكوين مستمر، إعادة توجيه مهنية، بطالة.	* مسار وظيفي غير منقطع طول الحياة النشطة
* وقت جزئي، تقاسم الوظيفة، تقاعد متدرج (أو مرن).	* وقت كلي
* ساعات إضافية، بطالة تقنية، وقت عمل سنوي.	* توقيت منتظم
* ساعات حرة، توقيت متحرك (أو متغير).	* توقيت ثابت

⁽²⁾ :J. Atkinson, Flexibility, uncertainty and manpower management, Institute of manpower studies, Report n° 89, 1985, p: 05.

* أسبوع عمل بخمس أيام	* عمل أيام العطل الأسبوعية، العمل في فرق.
* توقيت عمل نهاري	* عمل في المساء و/أو في الليل العمل في فرق.

Source : M. E. Stähli, Op.cit, p : 54.

يعرض الجدول مجموعة من أنواع (أو نماذج) العمل المرن والتي يمكن مقارنتها بطبيعة العمل الثابت والأصلي، دون الخوض في تقسيماتها، كما يمكن القول أن الجدول يعرض بعضا من هذه الأنواع وليس كلها، فتطبيقات العمل المرن تختلف باختلاف الهدف منها، وباختلاف التشريعات والقوانين التي تتيح إدراجها في المنظمات.

وفيما يأتي عرض لأهم وسائل إرساء هذا النظام في المنظمات

المبحث الثالث: متطلبات إدراج نظام عمل مرن

بعد التطرق إلى العناصر السابقة، من مفهوم، أهمية وأنواع العمل المرن. فالجدير بالذكر أن تطبيق هذا النظام ليس عشوائيا، وإنما له متطلبات وقواعد تساعد في تسهيل إدراجه وتسمح بتطبيقه وفق ضوابط محددة.

وفي هذا الإطار نجد متطلبات عامة لإدراجه، ووسائل خاصة بالمنظمات للإرساء الممنهج لهذا النظام من أجل تحقيق المنافع المرغوبة منه. وفيما يأتي تفصيل ذلك.

المطلب الأول: وسائل تطبيق نظام العمل المرن

حسب منظمة العمل الدولية (ILO)، وفي منشور لها سنة 1999 فإن هناك أربعة طرق لتطبيق نظام العمل المرن: المرنة من خلال التشريعات والقوانين، المرنة من خلال المفاوضات الجماعية، المرنة من خلال عقود العمل الفردية والمرنة من خلال الإجراءات الأحادية لصاحب العمل. وفيما يأتي تفصيل كل واحدة على حدا:

أولا: المرنة من خلال التشريعات والقوانين:

التشريع أداة أساسية لتنظيم علاقات العمل الجماعية والفردية، فهو عبارة عن تسوية وسطية بين اهتمامات العمال وأصحاب العمل.

تختلف المواقف الثقافية اتجاه القانون من بلد إلى بلد، ولكن يتفق الجميع على أن التشريعات بطبيعتها يجب احترامها. كما يلاحظ كذلك، أنه عادة ما ينظر إلى التشريع بأنه مصدر للجمود، فهو مفروض وأي تغيير يحتاج إلى مراجعة، وتكون من خلال مختلف المقررات وذلك حسب المواضيع التي تحتاج للمراجعة. فالعديد من الدول غيرت بعض تشريعاتها المتعلقة بالعمل كعدد ساعات العمل اليومية، العمل التطوعي، العمل الإضافي، أيام العطلة الأسبوعية وغيرها. ومن أهم الدول التي قامت ببعض التعديلات في مجال العمل: البرازيل، نيوزيلندا، السويد، بلجيكا وغيرهم، فمثلا: التجربة البرازيلية كانت مبكرة، ففي سنة 1966، رفع التشريع البرازيلي القيود فيما يتعلق بإنهاء العمل، وفي سنة 1988، أدخل الدستور الحماية من الطرد.⁽¹⁾

ثانيا: المرونة من خلال المفاوضات الجماعية:

تعتبر المفاوضات الجماعية إحدى الوسائل الرئيسية لإدخال مرونة العمل، خاصة الاتفاقيات الجماعية. يقصد بهذه الأخيرة في أوسع معانيها أنها اتفاق وتفاوض بين الثلاثية: نقابة عمالية، صاحب العمل والحكومة حول قضايا العمل التي تطرح بقوة مثل: مواعيد العمل الإضافي، التناوب على الوظائف، خطط المعاشات التقاعدية وغيرها.⁽²⁾

عادة ما تكون هذه الاتفاقيات وسيلة لتعديل تطبيق الحقوق المكفولة بفعل القانون، أو مصدرا مباشرا لتنظيم المواضيع التي لم تعالج بشكل كامل من قبل التشريع، وفي كلتا الحالتين، تحدّد معالم إدارة علاقة العمل على النحو الذي يحدده أطراف الثلاثية أنفسهم حيث لا يفرض القانون قيودا، فالأطراف في الاتفاق هي التي تحدد محتوى ومدة الاتفاق.

إذن، يسمح التفاوض بوضع ترتيبات مرنة تناسب كل من أرباب العمل والعمال، ويتم اللجوء إليه عندما يكون التشريع غير مفصل لموضوع معين أو غير شامل بما فيه الكفاية، فمثلا؛ في فنزويلا، عالجت المفاوضات الجماعية ساعات العمل واستخدمت الوقت الإضافي، أما في إيرلندا، فتستعمل هذه المفاوضات بدلا من التشريع القانوني في عدد من المسائل مثل عمل يوم الأحد (يوم

(1) : M.Ozaki, Negotiating flexibility: the role of the social partners, and the state, **International labour office**, , Geneva, 1999, pp: 45-55.

(2): J. P. Windmuller et Al, Collective bargaining in industrialized market economies: A reappraisal, **ILO**, Geneva, 1987, p: 03.

عطلة)، ترتيبات نقل وحركة العمال، عدد الساعات الدنيا في عقود العمل، أجور مناصب المسؤولية، إجراءات التظلم وغيرها.⁽¹⁾

أما عن علاقة المفاوضات الجماعية بالتشريع، فهي عادة علاقة تآزر ويعبر عنها بعدة طرق، فالتشريع يمكن أن يتتبعاً بدور المفاوضات الجماعية، حيث أصبحت هذه الأخيرة وسيلة لتنفيذ الأولى. كما يمكن أن تكون المفاوضات الجماعية تصحيحية للتشريعات، خاصة عندما لا تحدد بعض الضوابط، مما يجعل المفاوضات تغطي هذا الفراغ. والأهم من ذلك فالمفاوضات الجماعية قد تمهد الطريق للتشريع، إما عن طريق مناهج مبتكرة أو عن طريق إجماع حول الحاجة إلى إصلاح التشريع.⁽²⁾

ثالثاً: المرونة من خلال عقود العمل الفردية

على المستوى الكلي نجد أن التشريعات والمفاوضات الجماعية هي العوامل المتحكمة في طبيعة العمل، لكن التجارب الواقعية تظهر أهمية عقود العمل الفردية في إقرار وإرساء المرونة، فالباحثون يركزون على الأهمية المتزايدة لهذا النوع من العلاقات بين رب العمل والفرد العامل، فهذا المفهوم يتيح فرصاً أفضل لفهم طبيعة العمل، العلاقة بين السوق والمنظمة، وتطلعات الأفراد. يوفر عقد العمل نوعين من المرونة، مرونة في نوع العلاقة ودخول الفرد لسوق العمل، ومرونة القواعد التي تحكم إنهاء العلاقة التعاقدية.

فالمرونة موجودة في عقد العمل تحت غطاء التشريع أو المفاوضات الجماعية، فلا يمكن مثلاً إبرام عقد عمل محدد المدة بدوام جزئي إن لم يرد ذلك في القوانين التشريعية، فالقانون يتيح أنواعاً مختلفة من عقود العمل - دون إهمال بعض القيود المفروضة على هذه العقود التي تفرضها العديد من الدول الأوروبية مثل حظر تجديد بعض أنواع العقود في كل من فرنسا، بلجيكا، هولندا، البرتغال وإسبانيا سنة 1992-⁽³⁾.

(1) : T. Van Peipje, The usefulness of comparative methods in studying trends in labour law, **Industrial Relations Centre**, Victoria University, Wellington, 1998, pp: 204,205.

(2) : M.Ozaki, **Op.cit**, pp: 57,58.

(3) : L. Betten, The employment contract in transforming labour relations, **Kluwer Law International Journal**, The Hague, 1995, pp: 83- 90.

كما أن هناك عوامل متعددة ساعدت على تنامي العقود الفردية؛ كالاتجاه للسوق الحر، تقنيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنادية بتحقيق المصالح الفردية للعامل، تنامي المنظمات الصغيرة التي لا تترك مجالات لعلاقات العمل الجماعية وغيرها. وبذلك ظهرت عدة أشكال لعقود العمل الفردية لتلبية هذه الحاجيات ومسايرة هذه التغيرات.

رابعاً: المرونة من خلال الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل

مفهوم "الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل Employer's Unilateral action، يجب أن يُعرّف بالنظر إلى مستويات اتخاذ القرارات في المنظمة، ففي أعلى مستويات المنظمة، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص السلع والخدمات مثلاً، هنا يتضح نطاق الإجراءات الأحادية الجانب لأصحاب العمل في سوق العمل، رغم أن بعض المنظمات تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات بمجالس الإدارة، لكن المسؤولية النهائية تقع على عاتق الملاك.⁽¹⁾

تعتبر الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل مصدراً للمرونة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ فالممارسة المباشرة تظهر في تنظيم العمل، وضع القواعد، إعطاء التعليمات والأوامر، مع وجود اختلافات في صنع القرار، ففي التنظيمات التaylorية يستعمل المشرف السلطة الإكراهية، أما في بيئات العمل الحديثة، فتستعمل الإدارة سلطتها القيادية لإدخال الممارسة التشاركية مثل العمل الجماعي، حلقات الجودة وغيرها. أما الممارسة غير المباشرة، فتتضمن ممارسة الضغط للحصول على الموافقة من خلال مخطط مشاركة العمالة أو في المناقشات للتوصل إلى العقود مع العمال.

ومن أمثلة المرونة من خلال هذه الإجراءات، لوحظ في نيوزلندا ممارسة صلاحيات الإدارة يكون عند إبرام العقود، أما في البرازيل فقد استخدمت الإجراءات أحادية الجانب من صاحب العمل لإدخال التخفيضات في الأجور، التغيرات في ساعات العمل، تنظيم العمل وغيرها.⁽²⁾

ما لا يجب إهماله، أن كل من التشريعات، المفاوضات الجماعية، عقود العمل الفردية، والإجراءات الأحادية لأصحاب العمل ليست مستقلة عن بعضها البعض في إدراج مرونة العمل وإنما هناك تكامل بينها.

(1) : M.Ozaki, Op.cit, p: 65

(2) : Ibid, p :65.

المطلب الثاني: تحديد احتياجات الأفراد العاملين

بعد استعراض الطرق القانونية التي من شأنها مساعدة المنظمات على تبني نظام العمل المرن، تأتي مرحلة توفر المتطلبات داخل هذه المنظمة، وذلك في شكل خطوات متكاملة، أولها تحديد احتياجات الأفراد العاملين من بدائل وترتيبات العمل المرنة، ويكون ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: جمع المعلومات عن حاجيات الأفراد العاملين

قبل إدراج العمل المرن في المنظمات، يجب جمع معلومات مهمة، عن احتياجات المنظمة والأفراد العاملين وكذلك الموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام.

أ. **طبيعة المعلومات اللازمة:** إن المعلومات الإدارية اللازمة في حالة تحديد وتقسيم احتياجات الأفراد العاملين، لا تكون عشوائية، كما أن أي معلومات عن الموارد البشرية ليست ضرورية بقدر المعلومات التالية: (1)

- * عدد أو نسبة الأسر مزدوجة الوظيفة (ذات الدخل المزدوج)؛
- * عدد ساعات العمل في الأسبوع؛
- * مدى تواجد مشاكل في الروح المعنوية؛
- * الضغوط الأسرية ذات العلاقة بالعمل؛
- * مدى تواجد الاهتمام بالحصول على أحد ترتيبات العمل المرنة؛
- * أنواع البرامج المفضلة من طرف الأفراد العاملين وطبيعة المزايا الموجودة من ذلك.

ب. **مصادر جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات السابقة الذكر من خلال ما يلي: (2)

- * **سجلات الأفراد:** تقدم سجلات الأفراد العاملين معلومات عن الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، متوسط مدة الخدمة، فضلاً عن إحصاءات العمالة الحيوية مثل نسبة الأفراد العاملين الذين لا يعودون من إجازة رعاية طفل. مثل هذه المعلومات المجمعة من سجل الأفراد قد تكون مفيدة في

(1) : Work-life Unit, Successful flexible work arrangement : An employer's guide, Family Development Division, Ministry of community Development and Sports (MCDS), Singapore, 2002, pp: 11, 12.

(2) : Ipid, p :12.

تحديد المشاكل الموجودة في المنظمة، أو في تحديد احتياجات الموظفين التي يمكن أن يكون حلها مع تنفيذ ترتيبات العمل المرنة.

* **الدراسات الاستقصائية:** يمكن تنفيذ عمليات المسح من خلال الاستبيانات الورقية أو الالكترونية (عن طريق الشبكة الداخلية Intranet)، ويتوقف عدد الاستبيانات الموزعة على القدرة على معالجتها وعلى حجم المنظمة، ومن الجيد أن تكون مرفقة برسالة من الرئيس التنفيذي لمرافقة الاستقصاء وتقديم أهمية لذلك وشرح مضمون العملية.

* **مجموعات النقاش (Focus groups):** المناقشات الجماعية المركزة بين المدير والأفراد العاملين تضيف قيمة في استكشاف مجموعة من القضايا، ومختلف التصورات ومواقف الأفراد إزاءها. ويمكن استخدام مجموعات النقاش كمصدر معلومات مكمل للاستقصاءات المسحية لتحديد احتياجات الأفراد العاملين من المرونة في العمل.

* **إدارة المقابلات:** تساعد المقابلات في تحديد احتياجات الفرد العامل لبدائل العمل المرن، وكذلك تساعد الإدارة في اكتشاف المواقف إزاء هذه القضية.

ثانياً: التفاوض لاختيار البديل المرن المناسب

بعد جمع المعلومات عن الأفراد العاملين الراغبين في الاستفادة من ترتيبات العمل المرنة، بعددهم وأسمائهم وأسبابهم الموضوعية والشخصية تأتي مرحلة النقاش بين المدير والأفراد العاملين، كل فرد على حدا لدراسة الخيارات المتاحة والاتفاق على مجموعة من النقاط أهمها ما يلي: (1)

- القضايا الرئيسية للتنفيذ: مثل الاتصالات، حضور اجتماعات الأفراد العاملين، ساعات العمل المختلفة في حالات الطوارئ، الحصول على التدريب؛

- وجهات نظر الفرد بشأن الحواجز والاستراتيجيات اللازمة لمعالجتها، والتشاور مع زملاء العمل والمشرفين حول ذلك؛

- تحديد مقاييس الأداء: حيث يمكن للمدير (أو المشرف) مع الفرد العامل أن يقيما فعالية بديل للعمل المرن المختار؛

(1) : An Australian Government Initiative, **How to provide flexible Workplace**, 2015, Available at: www.jobaccess.gov.au/employers/preparing-and-modifying-Workplace/How-provide-flexible-Workplace, last visit: 04/11/2015 at 16^h: 30 pm.

- استكمال ترتيبات العمل المرنة من خلال إعداد اتفاق مكتوب بين المدير والفرد العامل الراغب في نظام العمل المرن.

بعد الاتفاق الثنائي بين المدير والفرد على تطبيق نظام العمل المرن، يجب صياغة سياسة واضحة ، لتحديد الحقوق، المسؤوليات والخطوات اللازمة لوضعه موضع تنفيذ.

المطلب الثالث: دراسة دعم المناخ التنظيمي لمرونة العمل

يتطلب نجاح مرونة العمل مناخ عمل مناسب، ويمكن خلق مثل هذا المناخ من خلال بناء سبل داعمة لذلك، وحسب "قسم التربية وتنمية الطفولة المبكرة بحكومة ولاية فكتوريا" فإن أهم ما يتضمنه هذا المناخ هو وجود إستراتيجية وسياسات منظمة داعمة، مواقف داعمة للأطراف الفاعلة في تطبيق العمل المرن والسعي لبناء ثقافة داعمة للمرونة. (1)

وفيما يلي تفصيل لمضمون المناخ الداعم لتطبيق المرونة.

أولاً: دعم سياسات وقوانين المنظمة:

بطبيعة الحال، فقوانين المنظمة تخضع إلى التشريع والقوانين العامة لأي بلاد، فيجب أن تكون تشريعات الدولة في مجال العمل - أو حتى المفاوضات والعقود الفردية للعمل- مشجعة لاعتماد هذا النظام، وإضفاء الطابع الرسمي على تطبيقه، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة اعتماد سياسة واضحة ومكتوبة حول طرق وكيفية تطبيق ترتيبات العمل المرنة، فمثلا في المنظمات الكبيرة نجدها تعتمد ما يلي لنشر سياستها وتفصيلها لاعتماد النظام: (2)

* وضع أدلة للموظفين؛

* وضع كتيبات تعريفية؛

* استعمال لوحة الإعلانات للأفراد العاملين؛

* استعمال الانترنت لنشر المعلومات.

(1) : Department of education and Early childhood development, **Flexible work in corporate workplace**, Victoria state Government, 2011, pp: 07,08.

(2) : L. Mc Nall et Al, Flexible work arrangements, job satisfaction and Turnover Intentions: the mediating role of work -to- family enrichment, **The journal of psychology**, 141(1), p:65.

ثانيا: دعم الإدارة والمسيرين لمرونة العمل:

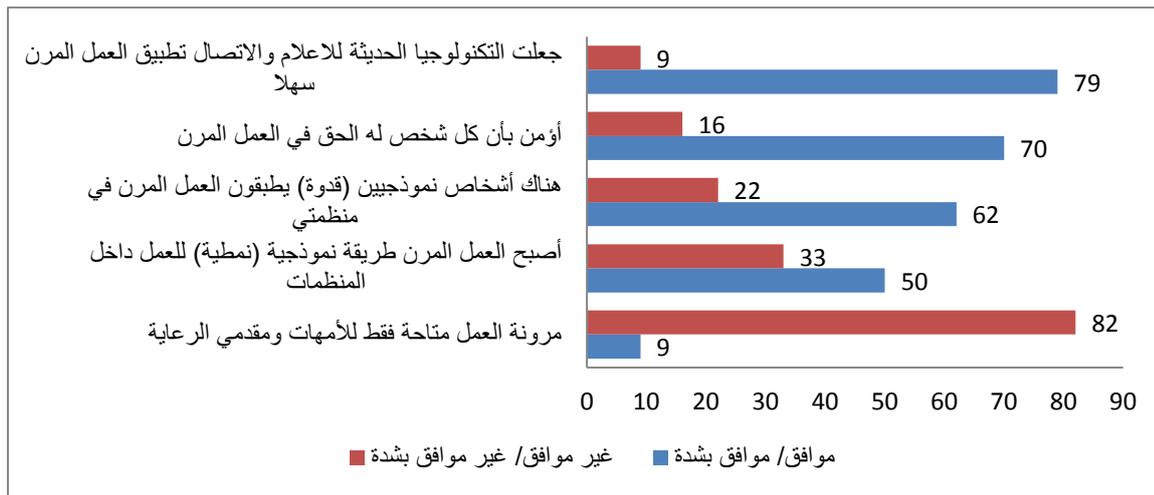
يرى الباحثان Duxbury and Haines (1991)، أن المديرين والمشرفين يلعبون دورا هاما في تنفيذ نظام العمل المرن، فعادة هذه الفئة هي المسؤولة عن دراسة وتقييم طلبات الأفراد العاملين لترتيبات العمل المرنة، وهنا يجب أن يتزود المديرين والمشرفون بالمعلومات والأدوات اللازمة التي يحتاجونها لإدارة ترتيبات العمل بفعالية. (1)

ويرى الباحثون في " قسم التربية وتنمية الطفولة المبكرة بحكومة ولاية فكتوريا" أن المهارات اللازمة في الإداريين تتضمن الاتصال الفعال، الاحترام والثقة، فهم احتياجات العاملين، الإنصاف في صنع القرار، التوجيه، التدريب والتغذية العكسية. (2)

فتطبيق نظام العمل المرن يتطلب معلومات إدارية محددة لفهم الآخرين، التعامل معهم وإقناعهم فيما يخص متطلبات ومراحل التطبيق.

وحسب دراسة لمعهد القيادة والإدارة (ILM) بلندن سنة 2013 والذي شمل مجموعة من منظمات المملكة المتحدة البريطانية، حيث ضمت الدراسة 1026 ممارس للإدارة، وأوضحت المواقف العامة للإداريين اتجاه مرونة العمل، والشكل التالي يوضح نتائج ذلك:

الشكل رقم (03): مواقف الإداريين نحو مرونة العمل



Source: Institute of Leadership and management, Flexible Working : goodbye nine to five, London ILM, 2013, p : 04.

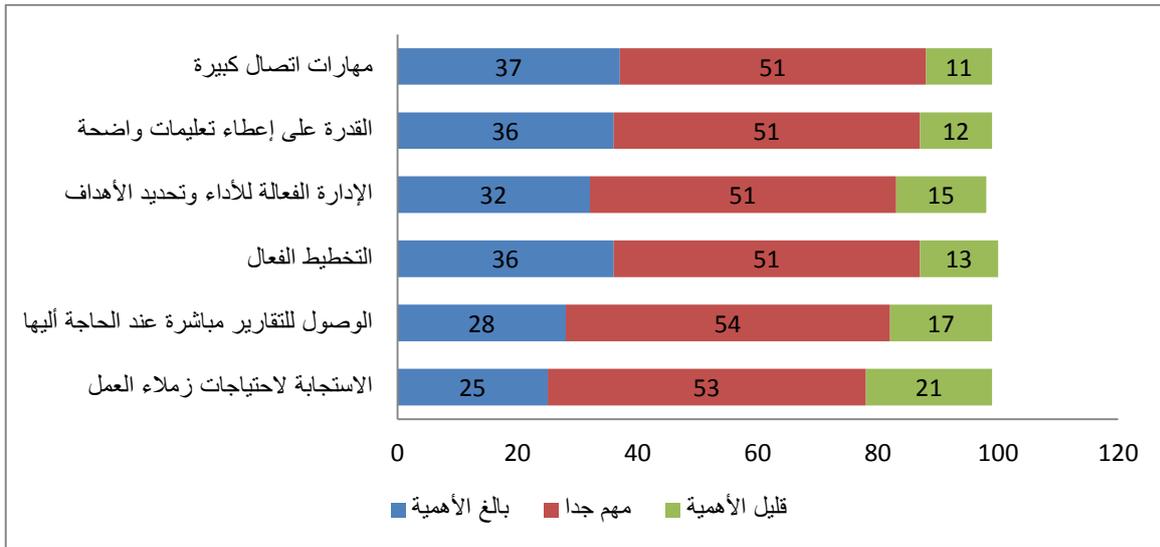
(1) : L. Duxbury and G. Haines, Predicting Alternative work arrangements for salient attitudes: A study of decision makers in the public sector, **Journal of Business Research** , Vol 23, n° 01 1991, p: 73.

(2) : Department of education and early childhood development, **Op. cit**, p:07.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن التكنولوجيا تلعب دورا هاما في إرساء طريقة العمل هذه، حيث يرى 79% من الإداريين أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سهلت تطبيق مرونة العمل، كما أنه لا يجب النظر لهذا النظام أنه فقط متاح للأمهات ومقدمي الرعاية، حيث يرى 82% من الإداريين أن هذه الترتيبات تمنح كذلك لغير هذه الفئة، و70% يرون أن أي فرد عامل يحق له الحصول على إحدى الترتيبات المرنة في العمل، وهذا بحسب ما تشرعه القوانين في المملكة المتحدة البريطانية، حيث تتعلق طلبات العمل المرن بالأولياء والأشخاص الذين لديهم مسؤوليات، كما يقر 50% من الإداريين أن نظام العمل المرن لم يصبح بالجديد ولا بالتطبيق النادر وإنما هو تطبيق نموذجي في العمل.

ونفس الدراسة أوضحت، أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المديرون للتحكم في مجريات العمل المرن في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المهارات اللازمة للمديرين لإدارة نظام العمل المرن



Source: Institute of Leadership and Management, Op.cit, p: 09.

يتضح من الشكل السابق، أن الاتصال من أهم المهارات للمديرين المطبقين لترتيبات العمل المرنة، حيث يقول 88% منهم أن نقل وتبادل المعلومات أمر ضروري و 87% يقررون على أهمية القدرة على إعطاء الأفراد العاملين تعليمات واضحة وهذا إما بتصويت بالغ الأهمية

(Extremely important) أو مهم جدا (Very important) ، أما التخطيط الفعال والقدرة على إدارة الأداء، مهارتين لا تقل أهمية حيث يقر المديرين بأهميتهما بنسبة 87 % و 83 % على الترتيب. هذه المهارات: الاتصال، التخطيط الجيد وإدارة الأداء ، ليست بالأمر الجديد على المدراء، حيث يجب أن تتوفر في أي مدير، لكن ما يتطلبه نظام العمل المرن هو كذلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية داخل العمل، سواء تعلق الأمر بالموظفين الحاصلين على ترتيبات مرنة داخل المنظمة أو خارجها (من البيت مثلا)، حيث يكون دور المدير هنا تعظيم الفوائد من قوة العمل الماهرة والقابلية للتكيف.

وفي دراسة قام بها Robert Walters (2014) شملت ما يقارب 500 مدير موارد بشرية وأكثر من 1500 فرد عامل (مهني) في جميع أنحاء أستراليا ونيوزلندا. اكتشف Walters أن المديرين وأرباب العمل عند تطبيقهم لنظام العمل المرن يتخوفون من بعض الأمور حيث دلت نتائج الدراسة على ما يلي:⁽¹⁾

- 51 % من الإداريين يشعرون بالقلق لعدم معاملتهم لجميع الموظفين بالمساواة؛
- 49 % من المدراء يتخوفون من سوء معاملة الموظف لسياسات العمل المرن؛
- 44 % من المدراء يقرون بوجود صعوبات في الإشراف على الأفراد الملتحقين بهذا النظام.

من خلال هذه الإحصائيات، تتضح مخاوف الإداريين بشأن تطبيق نظام العمل المرن، حيث نالت أكبر نسبة المخاوف المتعلقة بعدم معاملة الأفراد العاملين وبنفس المساواة في جدولة العمل، لكن هذه الأمور يمكن تجاوزها من خلال وجود المهارات السابقة الذكر والتحكم فيها، مثل الاتصال، والاستجابة والتفاعل مع الموظفين.

إذن، لبناء بيئة أعمال مرنة، يحتاج المديرين لإدارة جيدة لنظام العمل المرن، حيث يمكن للمنظمات، تطوير سلوكيات ومهارات الإداريين والمشرفين من خلال ما يلي:

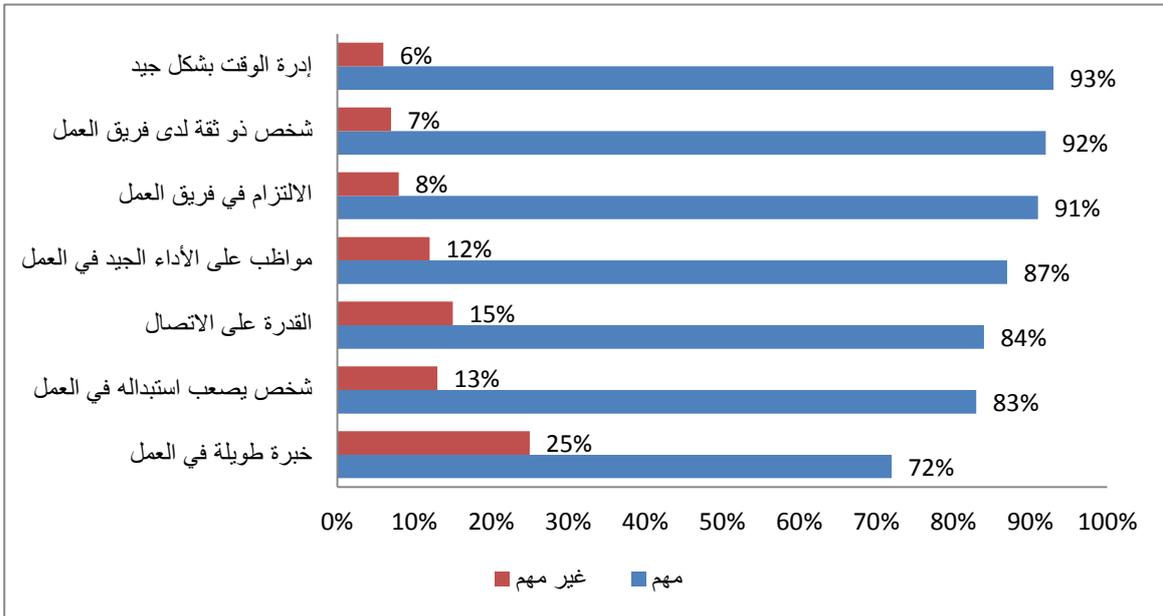
- توفير التدريب اللازم للإداريين، على التحكم في نظام العمل المرن؛
- توفير عمليات وإجراءات بسيطة لتنفيذ النظام؛
- تشجيع ومكافأة المديرين على استخدام خيارات العمل المرن.

⁽¹⁾: Robert Walters, Driving and Implementing a flexibility at work agenda, **Robert Walters white paper**, 2014, p:06.

ثالثاً: دعم الأفراد العاملين لمرونة العمل:

يمكن هنا إدراج بعض الدراسات حول ميولات الأفراد العاملين، الخصائص الشخصية للمنتسبين لنظام العمل المرن ومخاوفهم اتجاه هذا النظام. حسب معهد القيادة والإدارة بلندن سابق الذكر، فقد تبين أن الخصائص الشخصية للمنتسبين لنظام العمل المرن يمكن إدراجها فيما يلي:

الشكل رقم (05): الخصائص الشخصية للمنتسبين لنظام العمل المرن



Source: Institute of Leadership and Management, Op.cit, p : 09.

من خلال الشكل، حسب هذه الدراسة ومن وجهة نظر الإداريين، فإن الفرد العامل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص من أجل الالتحاق ببرامج العمل المرن وهذا بدرجات متفاوتة قليلاً، ف 93% من الإداريين يرون أن الإدارة الجيدة للوقت من أهم السمات لذلك، و 92% يرون أن الثقة المتواجدة بين أعضاء فريق العمل تسهل اندماجهم في هذا النظام. كما لا يمكن إهمال دور هؤلاء المشرفين على فرق العمل في خلق جو عمل مناسب للإدارة الذاتية لفريق العمل يزيد من الثقة المتبادلة بين أعضائه والالتزام بالعمل.

أما في دراسة Robert Walters السابقة الذكر، تبين أن الأفراد العاملين لديهم بعض المخاوف تعيق انتسابهم لنظام العمل المرن، حيث دلت النتائج على ما يلي: ⁽¹⁾

- 51 % من الأفراد العاملين يتخوفون من النظرة السلبية لأخلاقيات العمل؛
- 43 % من الأفراد العاملين يتخوفون من العواقب السلبية على مساهمهم الوظيفي؛
- 38 % منهم يتخوفون من استياء زملاء العمل.

وفي تحليل لهذه الأرقام، نجد أن الأفراد العاملين يقاومون كل تغيير، خاصة عند الجهل بتفاصيله، فمثلاً، الحصول على جدولة مرنة للوقت في إطار نظام العمل المرن قد لا تُفهم أبعاده، ويعتقد أنه حصول على امتياز دون حق وبطرق لا أخلاقية كالرشوة، المحسوبية وحتى التعدي على حقوق زملاء آخرين في الحصول على ذلك، حيث أكد أكثر من نصف المستجوبين (51%) على أهمية أخلاقية طريقة عمل هذا النظام في إطار العمل ضمن فريق العمل. وفي نفس الإطار أكد 38% من المستجوبين أن علاقات العمل مهمة في ضمان محيط عمل مناسب للجميع؛ حيث يتم الاتفاق على تقسيم العمل بين أعضاء الفريق، فكل يؤدي عمله، ثم تأتي مرحلة إعادة تجميع هذا العمل، وهذا ما يخلق نوعاً من الموازنة والانسجام بين الأفراد، لكن كون أحد أو بعض عناصر الفريق يتبع نظاماً غير النظام المعتاد، فهذا يخل بمجريات العمل وطرق الاتصال والتفاعل بين هؤلاء الأعضاء مما يخلق استياء بينهم، وهذا ما لا يريده المنتسب لنظام العمل المرن، لذلك فدعم وتشجيع الزملاء يسهل من تبني هذا النظام.

أما فيما يخص المسار الوظيفي، فإن 43% من الأفراد العاملين، يتخوفون من تبعات الانتساب لهذا النظام، نظراً لأن أحد مضامينه هو سرعة حصول المنظمة واستقطابها للأفراد العاملين وسرعة التخلص منهم إذا لزم الأمر ذلك، ومثال ذلك تنامي الاتجاه نحو العقود محددة المدة، العمل بوقت جزئي وغيرها من بدائل العمل المرن، والتي يفقد معها الفرد العامل جزء من الأمن الوظيفي المعتاد والذي منه ضمان مسار وظيفي مستمر في المنظمة من التوظيف إلى الخروج للتقاعد.

⁽¹⁾: Robert Walters, Op. cit, p : 08.

وهنا يتم عرض أهم مسؤوليات كل من الإداريين والعاملين اتجاه إنجاز تطبيق هذا النظام.

جدول رقم (08): مسؤوليات الإداري والفرد العامل لإنجاح نظام العمل المرن

مسؤوليات الفرد العامل	مسؤوليات الإداري
* التقييم المناسب للأهداف الشخصية فيما يتعلق بالتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وكيفية تحقيق ذلك في أماكن العمل ذات الصلة.	* اعتماد نهج إستراتيجي إزاء العمل المرن لضمان بلوغ الأهداف المجدولة.
* إدراك العوامل التي يأخذها المدير لتقييم طلب الانتساب لنظام العمل المرن لتفهم قراره.	* بناء مناخ داعم للمرونة والموازنة بين العمل والحياة، وضمان الاتصال الفعال لتحديد احتياجات تطبيق خيارات العمل المرن.
* تطبيق الدليل التوجيهي للعمل المرن والعمليات المنصوص عليها في هذه الوثيقة.	* تطبيق الدليل التوجيهي للعمل المرن والعمليات المنصوص عليها في هذه الوثيقة.
* العمل المشترك مع المدير لضمان فعالية تطبيق نظام العمل المرن.	* تجهيز طلبات العمل المرنة في الوقت المناسب.
* الانفتاح حول مفاوضات حقيقية حول نوع أو خيار مرونة العمل المتاح وتفاصيل تطبيقه.	* شفافية وعادلة صنع القرار بخصوص كل حالة طلب لنظام العمل المرن.
* دراسة آثار تطبيق ترتيبات العمل المرنة على الزملاء وأصحاب المصالح، والعمل مع المدراء لمعالجتها على نحو منفتح وشفاف.	* توثيق جميع المناقشات والقرارات
* المراجعة الدورية للبدل المرن المطبق ومعالجة المستجدات مع المدراء.	* دراسة آثار تطبيق ترتيبات العمل المرنة على الزملاء وأصحاب المصالح ومجريات العمل ومعالجتها بوضوح وشفافية
	* ضمان حسن الاتصال في حالة رفض الطلب لتوضيح الأسباب
	* ضمان القدرة على تنفيذ القرار والمراجعة المنتظمة للخيار المرن مع الموظف

Source: Department of education and Early Childhood development, **Flexible work in corporate workplace**, Victoria state Government, 2011, p : 06.

من خلال الجدول يتضح أن كل من الإداريين والأفراد العاملين لديهم أدوار ومسؤوليات لإنجاح تطبيق ترتيبات لعمل المرنة، ولكنها تتضمن الالتزام بالمسؤوليات والعمل المشترك من أجل ذلك، وهذه من أهم دعائم نجاح هذا النظام.

رابعاً: دعم الثقافة التنظيمية لمرونة العمل:

- هناك بعض الثقافات التي تسود المنظمة وتدعم إتباع نظام العمل المرن، ومن أهم السمات الثقافية في هذا المجال نجد ما يلي: (1)
- * الإبداع وإعادة التفكير في كيفية إنجاز الأعمال؛
 - * إتباع نهج المرونة في العمل حق لجميع العاملين؛
 - * وجود قدوة إيجابية ممن وازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية عن طريق هذا النظام؛
 - * بيئة عمل ممتعة ومكافأة وتقدير مؤيدي النظام.

إذن للثقافة التنظيمية بالمنظمة دور أساسي في أي تغيير في العمل، و مقاومة التحول إلى نظام العمل المرن مثلاً، سيجعل الالتفاف حوله صعباً، وعلى المديرين والأفراد العمل معاً لإرساء هذا النظام ثقافة بحد ذاته، وهذا من خلال الإجابة على بعض الأسئلة والتي من أهمها: هل التحول إلى هذا النظام تغيير كبير في المنظمة؟ ما هي العقبات التي ستواجه ذلك؟ كيف يتم نقل التجارب الناجحة في المنظمات الأخرى؟ هذه الأسئلة وأخرى تكشف مدى تقبل الأفراد في المنظمة للتغيير ومدى الالتزام به لإنجاحه.

وكاستقاضة لإثبات أهمية دعم المناخ التنظيمي لتطبيق نظام العمل المرن يمكن إدراج نتائج دراسة للمعهد القانوني للأفراد والتنمية لسنة 2005 في بريطانيا Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) حيث يبرز الجدول الموالي تحديات تطبيق هذا النظام.

الجدول رقم (09): القيود على تنفيذ نظام العمل المرن

المتوسط الحسابي	القيود الرئيسية
4,1	- الضغوط التشغيلية
4,0	- متطلبات خدمة العملاء
3,9	- قدرة المديرين التنفيذيين على إدارة لعمال المنتسبين للنظام بفعالية
3,8	- مواقف الإدارة التنفيذية
3,6	- توافر ثقافة تنظيمية داعمة
3,3	- انخفاض دعم الإدارة العليا

Source : R. Cake, Flexible Working : The implementation challenge, Gide CIPD, London, 2005, p : 16 (modified by me).

(1) : Department of education and early childhood development, Op. cit, p:09.

إذن، من الجدول السابق، وحسب أبحاث CIPD، فإن ترتيبات العمل المرنة مطبقة بشكل واسع في المملكة البريطانية، ومع ذلك هناك تحديات من الناحية العملية تعيق فعاليتها، وقد تم ترتيب القيود الست الأولى حسب أهميتها وفقا لقيمة المتوسط الحسابي والذي تنتمي درجاته بين 05 و 00، حيث كلما زادت قيمته دل على الأهمية الكبيرة، وكلما اتجه نحو الصفر دل على عدم أهمية القيد، وهنا نلاحظ أن أدنى القيم هي 3,3 وتشير إلى الأهمية المتوسطة لانخفاض دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام المرن، فيما عادت القيم العظمى لأهمية الضغوط المهنية في تطبيقه وكذلك متطلبات خدمة العملاء، وكل هذه العوامل سبقت في ترتيبها عوامل أخرى تعيق تطبيق النظام كالقيود المالية والتكنولوجية. ومضمون القيود الرئيسية المعيقة هي الصعوبات التي تواجه الإدارة عموما، والإدارة التنفيذية خصوصا، بما فيهم المشرفون المباشرون على الأفراد العاملين المنتسبين لهذا النظام، حيث أن من أهم المشاكل التي تظهر عند هذا المستوى هو إثبات العدالة بين مختلف الأفراد، القدرة على التواصل مع الأفراد والتحكم في سير العمل، إضافة إلى توفر دعم للثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة تقدر ب 3,6.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم نظام العمل المرن

عند إدخال طرق جديدة للعمل، وتحضير كل الوسائل اللازمة لتنفيذها تلعب الفترات التجريبية والمراجعات المنتظمة دورا مهما في الحكم على فعالية هذه الطرق والمساعدة في تقييمها بالنجاح أو الفشل ومن ثم تقديم التعديلات والتحسينات أو التوقيف إن لزم الأمر ، هذه المراحل تطبق كذلك عند إدخال نظام العمل المرن لأول مرة في المنظمة.

أولا: تنفيذ نظام العمل المرن

بعد تحديد مختلف احتياجات الأفراد العاملين من قبل المسؤولين، والمناقشة المتبادلة للخيارات المتاحة من العمل المرن، دون إهمال مختلف الجوانب التنظيمية الداعمة لتطبيق ترتيبات العمل المرنة ودراستها بدقة، تأتي مرحلة التنفيذ التي تستوجب ما يلي: (1)

- وجود فترة تجريبية لاختبار كيفية عمل هذه الترتيبات؛
- المناقشة العادلة لقضايا العمل مع الأفراد المندمجين في هذا النظام وغيرهم من زملاء العمل؛

(1): An Australian Government Initiative, Op.cit.

- مراجعة مدى نجاح بدائل العمل المطبقة، ويكون ذلك مرة واحدة في الأسبوع الأول، ثم مرة واحدة في الشهر لمدة ثلاثة أشهر، ثم بعد ستة أشهر.
 - والجدير بالذكر أن الفترة التجريبية تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر، وتتم فيها المناقشة المزدوجة للقضايا التي تظهر خلال هذه الفترة بين المدير والفرد العامل المنتسب لنظام العمل المرن واطلاع كل من مدير الموارد البشرية وزملاء العمل على المستجدات.
 - وبعد الفترة التجريبية يجب أن يأخذ جميع الأطراف المسائل التالية بعين الاعتبار: ⁽¹⁾
 - مدى قدرة المشرف على إدارة بدائل العمل المرن المطبقة؛
 - تقدير شعور أصحاب المصالح (بما في ذلك العملاء) إزاء تأثير هذا الترتيب (البديل) الجديد؛
 - ما مدى قدرة قياس الأداء الفردي للمنتسب للنظام ومدى تحقق أهداف العمل.
- بعد هذه الدراسة وفي حالة وجود مشاكل، لا يمكن للمدير اتخاذ القرار الانفرادي برفض تطبيق البديل المرن بعد الفترة التجريبية، حتى يتم مناقشة أسباب هذا القرار مع الفرد العامل، ومن الأحسن تقديم بعض التعديلات الممكنة أو إعادة التقييم لهذه الفترة، أو اقتراح بديل مرن آخر يناقش تطبيقه في فرصة أخرى.

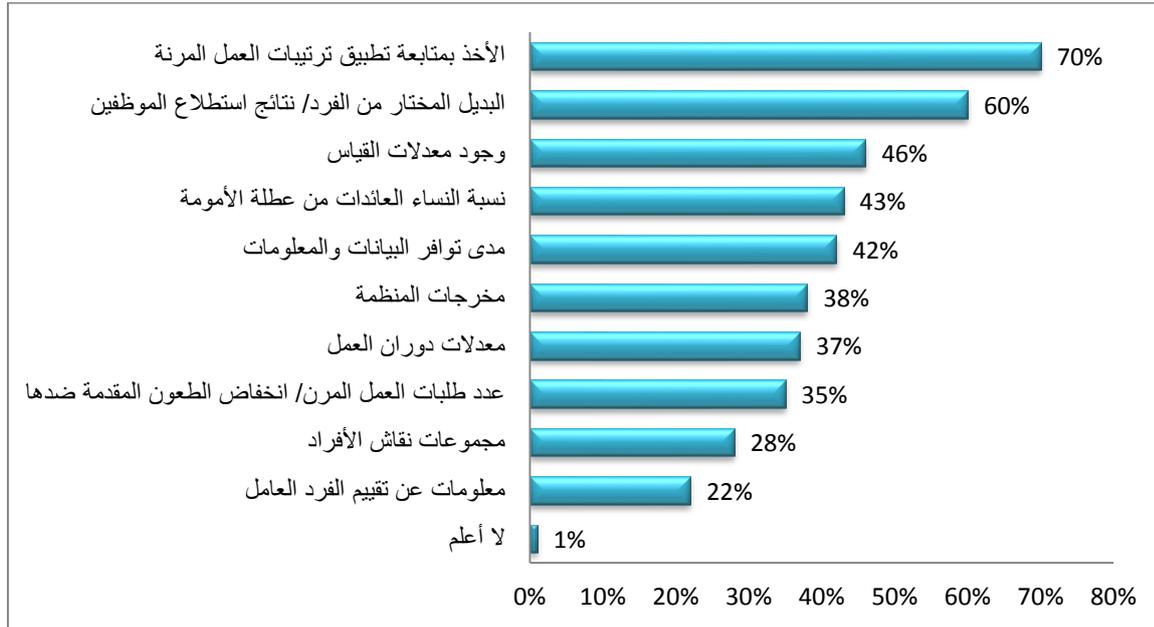
ثانياً: تقييم نظام العمل المرن

عادة ما تتم عملية تقييم نظام العمل بالموازاة مع عملية المراجعة وثرطان مع بعضهما، أي: عملية المراجعة والتقييم. تعتمد هذه العملية على التقارير والمسوحات والملاحظات والمقابلات مع المنتسبين للنظام، وكذلك المقارنة بن سير العمل قبل وبعد تنفيذ هذا النظام إضافة إلى إدراج التعديلات والتحسينات الممكنة.

وحسب دراسة المعهد القانوني للأفراد والتنمية (CIPD) ببريطانيا سنة 2005، فإن المنظمات لا تزال تواجه تحدي قياس فعالية نظام العمل المرن، فخمس ($\frac{1}{5}$) المنظمات المدروسة فقط استطاعت تقييم بدائل العمل المرنة المطبقة لديها خلال السنة الماضية (12 شهر الماضي) (2004)، والتي تقدر بـ 124 منظمة، حيث حددت هذه الأخيرة مجموعة من العوامل التي تساعد في تقييم ترتيبات العمل المرنة، والممثلة في الشكل الموالي:

⁽¹⁾ : Work – life Unit, Op. cit, p: 17.

الشكل رقم (06): العوامل الأساسية في تقييم فعالية نظام العمل المرن



Source : R. Cake , Op.cit, p : 48.

من خلال الشكل، يتضح أن المنظمات التي استطاعت أن تقيم فعاليتها إزاء تطبيق نظام العمل المرن، تهتم بعوامل أساسية في عملية التقسيم، حيث نجد مثلاً 70% من المنظمات تركز على مدى متابعة المعدلات والنسب المرتبطة بالتطبيق، حيث أن 46% من المنظمات فقط تقول بأهمية وجود هذه المعدلات، فهنا يمكن الاستنتاج أن المتابعة الدورية تفيد المسؤولين والمدراء على تقييم هذا النظام وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة. كما تظهر النتائج أن 60% من المنظمات تهتم بطبيعة البديل المرن للمختار من قبل الفرد المندمج في هذا النظام مقارنة بمدى الرضا العام لمختلف زملاء العمل، وهذا لضمان السير الحسن للعمل خاصة فرق العمل، لأن خلق جو من الاستياء لدى الأفراد العاملين لا يدعم تطبيق هذا النظام (كما سبق التطرق إليه)، وتشير باقي النتائج إلى أهمية توافر نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية لدراسة نتائج تطبيق العمل المرن على كل من دوران العمل، تقييم الأفراد، مخرجات أو مردودية المنظمة وغيرها.

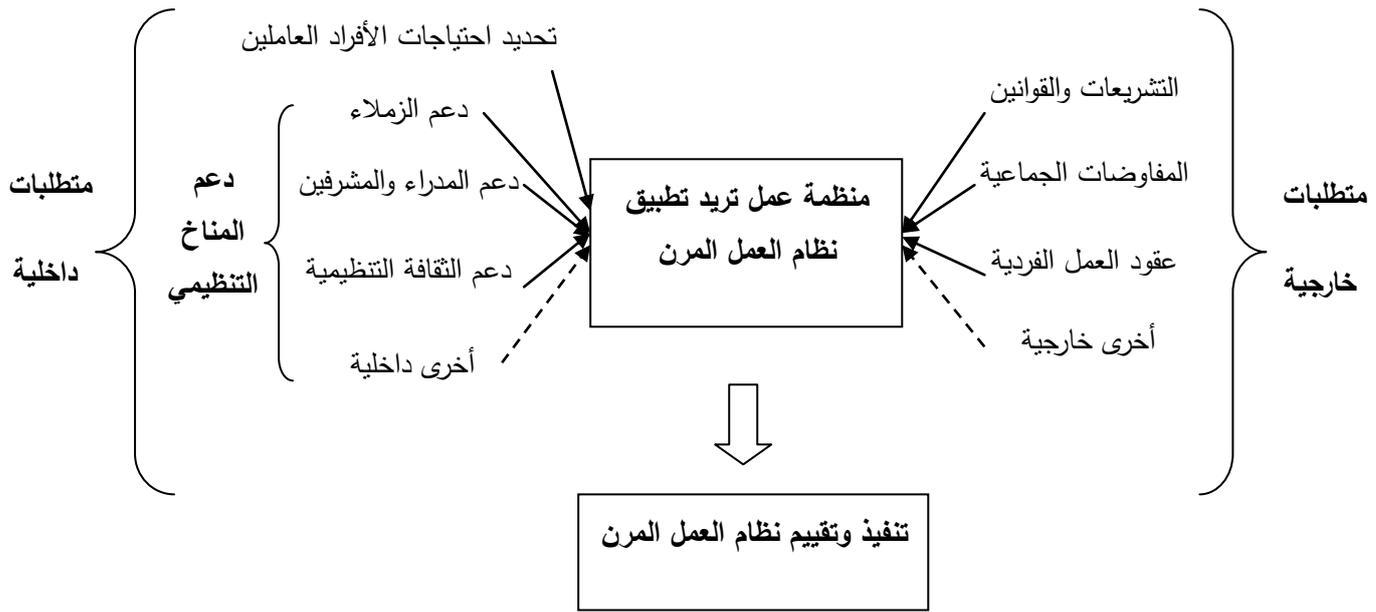
إذن، يمكن تلخيص عملية تقييم نظام العمل المرن بوضع خطة منتظمة تشمل ما يلي:

- * وضع معدلات ومؤشرات لقياس نجاعة ترتيبات العمل المرنة المطبقة؛
- * مسح واستطلاع آراء ومواقف مختلف الأطراف ذات الصلة (الفرد العامل المنتسب، الزملاء، المشرفين وحتى العملاء)؛

* قياس الأداء الفردي والجماعي والتحقق من إنجاز الأهداف؛
* وجود عملية تغذية عكسية مع الفرد العامل المنتسب للنظام والأطراف ذات العلاقة لإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة.

من خلال ما سبق، يمكن تلخيص متطلبات إدراج نظام العمل المرن في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): متطلبات إدراج نظام العمل المرن



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

من خلال الشكل يتضح أن المنظمة تخضع لعدة متطلبات من أجل تطبيق نظام العمل المرن؛ فمنها متطلبات وشروط من المحيط الخارجي للمنظمة، ومنها ما هو من المحيط الداخلي للعمل، وقد تم إضافة عناصر تحت مسمى آخر، لأنه لا يمكن حصر كل العناصر المؤثرة بشكل مباشر على ذلك. ومن الأمثلة عن العناصر الأخرى غير المذكورة، نجد في المجال الخارجي مثلاً: المتطلبات التكنولوجية، متغيرات اجتماعية لها تأثير على تطبيق النظام كدعم الزوج (ة)، امتداد المسؤوليات الأسرية، طريقة الحياة وغيرها، ومن العناصر والمتطلبات الداخلية قد نجد طبيعة نشاط المنظمة، الموارد المالية المتاحة.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد التأصيل النظري لنظام العمل المرن، من خلال عرض أعمال أهم الباحثين في المجال، بدءاً من مصطلح مرونة المنظمة في مجال علوم التسيير، وصولاً إلى مرونة العمل وما يصادفه من تأويلات وشروحات وأشكال، حيث يتم الاعتماد على أكثر الأشكال (الأنواع) اعتماداً في المصادر والمراجع، وهو "ترتيبات العمل المرنة" والذي يقصد به مختلف بدائل نظام العمل المرن. وقبل التعرّيج على أهم هذه البدائل والخيارات وما يميز بعضها عن بعض تم تناول متطلبات إدراج تطبيق هذا النظام في المنظمات والتي تم تقسيمها إلى متطلبات خارجية عامة (قانونية وسياسية) خاصة بالدولة ككل، ومتطلبات داخلية خاصة بالمنظمة وخصوصياتها.

والجدير بالذكر أن بدايات العمل المرن لا تعود للمنظرين الغربيين الذين توجهوا لهذا الموضوع في أواخر السبعينات من القرن الماضي، فديننا الإسلامي كان سباقاً لعرض المرونة في التعاملات البشرية قبل 14 قرن من الوقت الحالي، فالأجدد أن تطبق وتنتهج هذا النظام الدول الإسلامية بالاعتماد على المنهج الإلهي، وليس اقتباس الحقائق والتجارب من المنظمات الغربية.

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد:

الرضا الوظيفي يتمثل في الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة، والذي يستند إلى مجموعة من الأسس التي ترتبط به ارتباطا وثيقا وتشتمل على الدوافع، الحوافز، الحاجات والتوقعات، حيث يتضح من ذلك أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد، ولا تتحقق أهداف أي منظمة إلا برضا الأفراد العاملين فيها.

لذلك حظي موضوع الرضا الوظيفي في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية، السلوكية والنفسية، وذلك منذ مطلع ثلاثينيات القرن الماضي. لقد غطت الدراسات القديمة والحديثة منها جوانب الرضا عن العمل وعلاقاته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل، وكذلك أثر هذا الرضا من عدمه على سلوك العنصر البشري في المنظمات.

من هنا يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج المورد البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط الذي يعمل فيه؛ فالبيئة الملائمة، المعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي. هذا المفهوم الذي لا يتردد الباحثون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم تعقيدا ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من تعريف الرضا، أبعاده وأهميته على عدة مستويات.

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. يعرف Shermerhorn (2000) الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الايجابي لدى العامل، وبدرجات مختلفة اتجاه عمله وبيئته عمله، فإذا كان هذا الشعور سلبيا فنحن نتحدث عن عدم رضا وظيفي".⁽¹⁾ يعتبر هذا تعريف عام للرضا الوظيفي، وفي تعريف أكثر تفصيلا نجد عبد الخالق (1983) يعرف الرضا الوظيفي بأنه " مفهوم متعدد الأبعاد، يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤساؤه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وطبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف".⁽²⁾ حسب هذا التعريف فالرضا الوظيفي هو حوصلة عدة متغيرات بيئية يدرك الفرد تأثيراتها على ذاته لتكون هناك نتيجة كلية سواء بالرضا أو عدم الرضا.

(1): J. R. Schermerhorn et Al, **Comportement humain et organisation**, 2^{ème} édition, village mondiale, Paris, 2000, p :146.

(2): أحمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1983، ص:82.

وفي تعريف آخر يرى Hulin and Judge (2003) "الرضا الوظيفي يتضمن استجابات متعددة الأبعاد النفسية لوظيفة واحدة، وهي إما أن تكون استجابات معرفية، عاطفية أو سلوكية".⁽¹⁾ هذا التعريف ينظر للرضا الوظيفي من حيث آثاره المختلفة. أما Herbert (1980) فيرى أن "الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه عملهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً".⁽²⁾ ويقول Robin Porter (1987): "الرضا الوظيفي هو الموقف العام للفرد اتجاه وظيفته، والفرق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها والمبلغ الذي يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه".⁽³⁾ وفي نفس الاتجاه نجد Porter يقول أن "الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المنظمة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".⁽⁴⁾ حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها.

إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقاً لما يلي:

- ✓ مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به؛
 - ✓ درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المنظمة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات.
- فبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، ويسقط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيه في المنظمة.

⁽¹⁾: C. L. Hulin and T. A. Judge, **Job attitudes, Handbook of psychology: industrial and organizational psychology, Hoboken, N J: Wiley, 2003, p: 257.**

⁽²⁾: مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 17.

⁽³⁾: S. E. Mbah and C. O. Ikemefuna, Job Satisfaction and Employees' Turnover, Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 2, n° 14, 2012, p: 275.

⁽⁴⁾: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 60.

- في حين أورد Genzberg وزملاؤه في تعريف الرضا الوظيفي ثلاثة أنواع مختلفة:⁽¹⁾
- ✓ أولها: عوامل الرضا الداخلية، وهي تلك التي تأتي من مصدرين؛ السعادة التي تستمد من نشاط العمل (السعادة الوظيفية)، والإحساس بالإنجاز لدى الفرد من مقابلة مستويات اجتماعية للنجاح ومن تحقيق الشخص لقدرته أثناء عملية الانجاز؛
 - ✓ ثانيها: المرضيات المصاحبة التي ترتبط بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد، مثل النظافة، مكان العمل، التهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها؛
 - ✓ ثالثها: المرضيات الخارجية؛ وهي المكافأة، الأجور والعلاقات.
- ويشير هنا الباحث وزملاؤه، أن المهم ليس هو كم هذه المرضيات فحسب، وإنما هو كم حجم تلك المرضيات في علاقتها بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه.
- ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:
- ✓ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛
 - ✓ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما؛
 - ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.
- مما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور داخلي يحس به الفرد العامل اتجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية.

(1): محسن أسعد ونبييل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1984، ص: 28.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

أشارت التعاريف السابقة ومختلف الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاداً مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي:⁽¹⁾

✓ الرضا بسياسات العمل في المنظمة؛ وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات والتقاعد وغيرها؛

✓ الرضا بعلاقات العمل؛ وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور؛

✓ الرضا بالعمل ذاته؛ ويشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات، ومدى ملاءمتها مع مؤهلات الفرد وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

وكما يتضح فرضاً الفرد بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، حيث أنه من الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد العاملين في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة. ومصدر الاختلاف يعود لاختلاف أنماط الإشراف بين الرؤساء والقادة، أو بسبب العلاقة التي تربط الزملاء في العمل أو اختلافاتهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، بالإضافة لاختلافهم في نظرهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي حسب الجهات المعنية بنتائجه، وهنا يتم التطرق إلى كل من الفرد والمنظمة:

أ- بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية، وحتى الحياة الشخصية كما يلي:

✓ الصحة العقلية: تعد وضعية العمل من بين عوامل المؤثرة على الرضا والصحة العقلية، فإذا توفرت وضعية جيدة للعمل ينتج الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه

(1): أحمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فانه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

✓ **الصحة الجسدية:** للرضا الوظيفي آثار على الصحة العضوية، فريضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس فالمشاعر السلبية الممثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الايجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة.⁽¹⁾

✓ **الحياة الشخصية:** العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فريضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

ب- بالنسبة للمنظمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاءة التنظيم، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات إلى نقص إنتاجيتها؛ وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية نظرية وتطبيقية. ولتوضيح أهمية الرضا الوظيفي يجب التطرق لعدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام به وأهمها مايلي:

✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في

المنظمات المختلفة؛

✓ إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة؛

✓ إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة

مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛

(1): C. Travis et C. Wade, **Introduction a la psychologie : les grandes perspectives**, Traduction de l'Américain par Pierre Mayer, 2^{ème} édition, De Bœck, Paris, 1999, p: 375.

✓ إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
 ✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

إن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (Factors affecting job satisfaction) تسمى كذلك لذا الباحثين محددات الرضا الوظيفي (Determinants)، والجدير بالذكر أن هؤلاء الباحثين اختلفوا في تحديد هذه العوامل نظرا لاختلاف البيئات ومحاوِر الاهتمام بينهم. فقد حدد Luthans (1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب، العمل نفسه، الترقّيات، الإشراف، الزملاء وظروف العمل. كما حدد Hoppock تسعة عشر عاملاً تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، ظروف العمل، الحرية، المسؤولية، والإجازات، الاستمتاع بالعمل، انخفاض مستوى الإجهاد في العمل وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء. أما Coberly (2004) فقد صنف محددات الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي؛ خصائص العمل مثل التنوع في المهارة والاستقلالية في العمل، وخصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، الولاء التنظيمي، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، وخصائص القائد. (1)

على الرغم من أن الباحثين وجدوا العديد من العوامل التي تتعلق بالرضا الوظيفي، ويمكن تجميع معظم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين: (2)

- العوامل الشخصية أو الديموغرافية، والتي تركز على السمات والخصائص الفردية؛
- العوامل البيئية، والتي تتعلق بعوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بيئة العمل.

(1) : عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3 و4، 2009، ص: 294.

(2) : J. M. Abdulla, **Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees**, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy of the University of Glamorgan, U K, 2009,p:66.

أولاً: العوامل الشخصية (الديموغرافية):

أ. العمر: تشير الدراسات التي تعتمد على دورة الحياة ومراحل العمل أن الرضا الوظيفي يتغير تبعاً لمرحلة معينة من مراحل المهنية، كما أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، لكن كانت النتائج متناقضة؛ على سبيل المثال دراسة كل من العتيبي (1992)، Okpara (2004)، Ilickson and Logsdon (2001) أفادت بوجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل، والبعض الآخر قد أثبتت دراسته ألا علاقة بين المتغيرين على سبيل المثال Reiner and Zhao (1999)، Ting (1997)، أو حتى وجود علاقة سلبية كبيرة مثل دراسة Ganzach (1998). وفي دراستين كبيرتين، واحدة أجريت في إنجلترا من طرف Clark et al (1997) وأخرى في تسع دول من بينها الولايات المتحدة من طرف Birdi et al (1995) وجدت علاقة المنحنية بين العمر والرضا الوظيفي، وذكر Oshagbemi (2003) أن الارتباط بين المتغيرين سواء كانت خطياً أو منحنيًا، لا يزال غير مستقر. (1)

ب. الجنس: هنا أيضاً البحوث غير حاسمة؛ استعرض الباحثان Thompson and Mc Namara (1997)، الدراسات الفصلية على مدى السنوات الست الماضية، التي نشرت في مجلة إدارة التربية وأظهرت أنه لا يوجد فرق كبير بين الذكور والإناث في مستويات الرضا الوظيفي. (2) وفي دراسة للباحثين Rast and Tourani سنة 2012 أظهرت كذلك أنه لا يوجد اختلاف بارز بين الذكور والإناث نحو الرضا عن العمل. (3)

ج. المستوى التعليمي: العديد من الأبحاث حول العلاقة بين مستوى التعليم والرضا الوظيفي تشير إلى نتائج متسقة، فمثلاً Griffin, Dunbar & McGill (1978) وجدوا أن الأفراد مع المستوى التعليمي العالي سوف يميلون إلى ارتياح أكثر مع وظائفهم من الأفراد مع المستوى التعليمي الأقل. (4)

(1) : J. M. Abdulla, Op.cit, pp: 70, 71.

(2) : T. G. Worrell, School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later, **Dissertation submitted of the requirement for the degree of doctor of philosophy In Counselor Education**, to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004,p: 19.

(3) : M. Ashraf et al, The determinants of job satisfaction in public service organization, **European Scientific Journal**, vol.9, No.35, 2013,pp:365,366.

(4) : Y. Kim, The determinants of public officials' job satisfaction: the case of Korean public officials in the cadastral administration, **Chongju University Press**, Korea, 1999, p:01.

د. الحالة الاجتماعية: حسب Robbins وزملاؤه (2003) فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج غير حاسمة.⁽¹⁾ فمثلاً نتائج دراسة أجراها Kuo and Chen (2004)، لدى الموظفين العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام في تايوان، وجدت الحالة الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا العام، وفرعيه الداخلي والخارجي؛ وتفيد نتائج الدراسة إلى أن الموظفين المتزوجين من ذوي الخبرة لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين العزاب.⁽²⁾ أما Koustelios (2001)، فقد وجد ألا علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا.⁽³⁾

هـ. مدة الخدمة: تُعرف مدة الخدمة أو عدد سنوات الخبرة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تُعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر.⁽⁴⁾ ووفقاً للباحث Oshagbemi (2000) أن الأفراد مع خدمة أطول يحسون برضا وظيفي أكبر لأنهم وجدوا وظيفة تتناسب واحتياجاتهم.⁽⁵⁾

ثانياً: العوامل التنظيمية

أ. العمل نفسه: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد، وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار، وذلك من خلال وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظروف، سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات النسبي، لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء، لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة.⁽⁶⁾

(1) :S. P. Robbins et al, **Organisational behaviour**, 9th ed., Prentice-Hall International, Cape Town, 2003, p:105.

(2) :Y. F Kuo and L. S. Chen, Individual demographic differences and job satisfaction among Information Technology personnel: An empirical study in Taiwan, **International Journal of Management**, 21(2),2004 p: 228.

(3) : A. D. Koustelios, Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers, **The International Journal of Educational Management**, 15 (7), 2001,p: 359.

(4) : ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 44.

(5) : J. M. Abdulla, **Op. cit**, pp: 74.

(6) : خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص: 173.

أما Robins وزملاؤه (2003) يفترضون أن الوظائف التي تشكل تحدياً تؤدي إلى الملل والإحباط.⁽¹⁾ والعكس من ذلك، يرى Johns (1996) أن بعض الموظفين يفضلون الوظائف التي تمثل تحدياً وأقل تطلباً.⁽²⁾

ب. الأجر: يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته على مدى ملاءمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملاءمة توقيتها، ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية. وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين. ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يتم تقديمه من عمل، لأن من شأن ذلك أن لا يشعر العامل بالإجحاف والظلم. كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة.⁽³⁾ فحسب دراسة Aksu and Aktas (2005)، فالموظفين حساسون جداً لقضايا الأجر لما لها من تأثير على مستويات المعيشة وأهميتها في توفير الشعور بالأمن.⁽⁴⁾

ج. المزايا الإضافية: بدأت المنظمات في السنوات الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصاً لزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، وتتضمن هذه البرامج عدة منافع مادية أو معنوية مثل البرامج الصحية، السيارات، تذاكر السفر، برامج التقاعد، المشاركة في الأرباح والعناية بأطفال الموظفين، والتي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، قام Ellickson and Logsdon (2001)، بدراسة الرضا الوظيفي بين 1227 من موظفي الحكومة بدوام كامل يمثلون 18 إدارة في الولايات المتحدة، فوجد أن المزايا الإضافية من محددات الرضا الوظيفي. وبالمثل، تبين للباحث

(1) : S. P. Robbins et al, *Op. cit*, p :107.

(2) : G. Johns, **Organizational behavior: Understanding and managing life at work**, 4th ed. Harper Collins College Publishers, Kansas City, 1996, p:233.

(3) : محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، شركة المطابع النموذجية، عمان، 1990، ص: 86.

(4) : A. Aksu and A. Aktas, (2005), Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, 20 (5),2005,p: 485.

Spector (1997)، أن الفوائد كطب الأسنان، والعطل الطبية يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي. كما وجد الباحثون أن فئة الموظفين المتعلمين تعليماً عالياً تعلق أهمية كبيرة على المزايا والتسهيلات رغم حصولهم على أجر جيد.⁽¹⁾

د. **نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف من بين العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي، فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أكدت وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا الفرد عن عمله، إذ أن الطريقة التي يتخذها المشرفون في معاملاتهم اليومية لها تأثير كبير على رضا المرؤوسين، فإذا أدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه فإن ذلك يزيد من درجة رضاه عن عمله، وبالتالي فالأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حوله عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

عامل الإشراف يحتوي العديد من العناصر الهامة التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي وتشمل إشراك العاملين في عملية صنع القرار، والحصول على معلومات مفيدة وإجراء تقييم الأداء، فمثلاً وجد Wech (2002) أن العمال الذين يتمتعون بعلاقة داعمة مع المشرف تكون لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي من أولئك الذين لا يملكون ذلك، أما عندما تغيب الثقة والتواصل مع المشرف فهم يشعرون بالضغط؛ وهذا قد يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا.⁽²⁾

هـ. **زملاء العمل:** تسعى المنظمات دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة.⁽³⁾ فعلى سبيل المثال، أجرى Liu وزملاؤه (2005) دراسة استقصائية بين مساعدي الأطباء تبين فيها أن العلاقة بين زملاء العمل والرضا الوظيفي كان بمعامل الإيجابي (0.234)، وفي دراسة أخرى أجراها Na وزملاؤه (2011) على الأساتذة الجامعيين أشارت إلى تأثير مماثل للعلاقات مع زملاء العمل على الرضا الوظيفي.⁽⁴⁾

(1) : J. M. Abdulla, **Op.cit**, p : 80.

(2) : B. A. Wech, Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange, **Business and Society Journal**, 41 (3),2002, p:357.

(3) : بشير العلق، **أسس الإدارة الحديثة**، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 165.

(4) : A .D. Tran, **Job satisfaction of preventive medicine workers in northern Vietnam: a multi method approach**, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Public Health & Social Work, Faculty of Health, Queensland University of Technology, 2015, p:19.

و. فرص الترقية: عادة ما تحصل الترقية بطريقتين؛ إما عن طريق الأقدمية أو تقديرا للإنجازات؛ حيث تبرز أهمية الترقية في ربطها بالكفاءة الإنتاجية حتى تكون حافزا ومشجعا للموظفين على العمل لكي يحصلوا على الترقية. أما عند ربط هذه الأخيرة بالأقدمية فسوف تفقد أثرها في التحفيز ودرجة الرضا الوظيفي، والعكس عند ربطها بالمجهودات والإنجازات المحققة. ففي دراسة Chaudhury and Banerjee (2004) والتي شملت الأطباء الرئيسيين اتضح أن احتمال ضعف الترقية كان واحدا من المصادر الرئيسية لعدم الرضا الوظيفي. (1)

ز. ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل وفترات الراحة من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، فكلما أتاحت الفرصة للحرية في استخدام وقت الراحة والزيادة في حجمه أدى ذلك للزيادة في الرضا الوظيفي، والعكس بالعكس. لكن يتوقف صدق هذه العلاقة على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة.

ح. المرونة والاستقلالية: في دراسة للرضا الوظيفي لرجال الأعمال الأكاديميين في الجامعات الأسترالية التي قام بها Bellamy وزملاؤه (2003)، حيث أثبتت أن المرونة والاستقلالية العاملين الرئيسيين في الإبقاء على الأكاديميين في مهنتهم رغم ظروف العمل المتدهورة في أعقاب التغيرات العميقة في الجامعات الأسترالية في تلك الفترة. فالأكاديميين انجذبوا إلى وظائف الجامعة بسبب توفر المحفزات الداخلية مثل المرونة والاستقلالية بدلا من الظروف والمحفزات الخارجية كالراتب والمرافق، التي كانت فقيرة نسبيا في الجامعات. (2)

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:

(1) : S. Chaudhury and A. Banerjee, Correlates of job satisfaction in medical officers, **Medical Journal Armed Forces India**, 60(4), 2004, p:330.

(2) : S. Bellamy et al, Why business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction, **An intellectual puzzle' Journal of Higher Education Policy and Management**, 25, 2003,p: 15.

أولاً: الحالة الصحية

معظم الناس يقضون قدراً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي فمن المرجح أن الرضا الوظيفي يسهم في الرضا عن الحياة العامة، وعن أثر الرضا الوظيفي على الحالة الصحية للأفراد العاملين سواء الجسدية (المرض) أو النفسية (كالاحتراق النفسي، الاكتئاب، والقلق) حسب Feragher وزملائه (2003)؛ فقد بلغ عدد دراسات حول هذه العلاقة ما يقرب من 500 دراسة أو أكثر. وفي هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي*، فمثلاً، دراسة Bacharach وزملائه (1991) أشارت إلى ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي لدى المهندسين والمرضى العاملين في القطاع العام مع مستويات الرضا الوظيفي المنخفضة.⁽¹⁾

ثانياً: الانسحاب من العمل

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين:

أ. الغياب: يقصد بالغياب نقص الملائمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض زملائهم الغائبين.

ووفقاً لـ Luthans (1989)، فالدراسات المختلفة التي أجريت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين؛ فعندما يكون الرضا مرتفعاً يميل التغيب عن العمل أن يكون منخفضاً والعكس بالعكس. وبخلاف هذا، وجدت نتائج الدراسة التي قام بها Johns (1996) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب ليكون معتدلاً.⁽²⁾

(*) الاحتراق النفسي (burnout) : هو أحد النتائج النفسية للرضا الوظيفي المنخفض، ويحتوي على ثلاثة أبعاد: اختلال الشخصية، الإجهاد العاطفي وانخفاض الإنجاز الشخصي.

(1) : A. D. Tran, Op.cit, p: 21.

(2) : N. Luddy, Job satisfaction among employees at public health institution in the western cape, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commercial in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cap, 2005, p: 53.

ب. دوران العمل: يعبر دوران العمل عن ترك العمل أو استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين. هذه التكاليف تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد ، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل. ففي دراسة لـ Branch (1998) تبين أن المال ليس العامل الوحيد الذي يجعل الموظفين سعداء ويفكرون في البقاء في المنظمة، ولكن الأمور الأخرى مثل الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل هامة أيضا.⁽¹⁾ ويؤكد Singh and Loncar (2010) في استطلاع للممرضات المسجلات أن الرضا الوظيفي مؤشر رئيسي لدوران العمل لديهن.⁽²⁾

ثالثا: الأداء الوظيفي:

في دراسات متقدمة لـ Howthorne* توصل الباحثون إلى استنتاج بسيط مفاده وجود طريقة واحدة لجعل العمال أكثر إنتاجية وهي عن طريق جعلهم أكثر رضا.

قد يكون للرضا الوظيفي آثارا مباشرة وغير مباشرة على الأداء الوظيفي، ومع ذلك لم يتم تأكيد أن يكون عاملا رئيسيا في ذلك. ففي دراسة Iaffaldano Muchinsky (1985)، وتحليل

(1) : X. Yu, **Job Satisfaction of University Academics in China**, Thesis submitted to require the degree of doctor of philosophy, faculty of humanities and social sciences, School of Education Communication and Language Sciences, Newcastle upon Tyne, England, 2009,p: 80.

(2) : P. Singh and N. Loncar, Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent, **Relations Industrielles/Industrial Relations**, 65(3), 2010, p : 479.

* Howthorne : دراسات هاوتورن جرت ما بين عامي 1927-1932 م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك، الشركة العالمية لصنع الهوائيات وخدمات الاتصالات، في مدينة شيكاغو بأمريكا، والغرض منها تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل على إنتاجية الأفراد العاملين، فكانت الإنتاجية ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الاجتماعية الحسنة السائدة بينهم.

تجميعة* (meta analisis) على العلاقة بين المتغيرين، قام الباحثان بتقييم 217 ارتباط من 74 دراسة وجدت أن متوسط الارتباط كان فقط 0.17. (1) وفي تحليل تجميعة أكثر شمولاً Judge وزملاؤه (2001)، على العلاقات المتبادلة بين الرضا الوظيفي والأداء، وشملت 312 عينة من 254 دراسة. واختبر الباحثون ستة نماذج** من العلاقات لتحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي عامل مسبب لأداء العمل، وقالوا أن العلاقة بين الرضا والأداء كان علاقة المتبادلة، وبمتوسط ارتباط قدر ب 0.30. (2)

هناك العديد من المتغيرات ذات العلاقة مع الرضا بخلاف العناصر السالفة الذكر، وقد لخص Kreitner وزملاؤه (2002)، بعض نتائج هذه العلاقات في ما يلي:

الجدول رقم (10): طبيعة ارتباط بعض المتغيرات بالرضا الوظيفي حسب Kreitner (2002)

المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة
التحفيز	إيجابية	معتدلة (متوسطة)
الالتزام التنظيمي	إيجابية	قوية
الغياب	سلبية	ضعيفة
التأخرات	سلبية	ضعيفة
دوران العمل	سلبية	معتدلة (متوسطة)
أمراض القلب	سلبية	معتدلة (متوسطة)
ضغوط العمل	سلبية	قوية
الأداء الوظيفي	إيجابية	ضعيفة
الرضا عن الحياة	إيجابية	معتدلة (متوسطة)
الصحة العقلية	إيجابية	معتدلة (متوسطة)

Source : J. M. Abdulla, **Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees**, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy of the University of Glamorgan, U K, 2009, p :53.

* التحليل التجميعة: هو منهجية تحليلية تهدف إلى تقييم منهجي وتلخيص نتائج عدد من الدراسات الفردية، وتساهم بزيادة حجم العينة الكلي والقدرة على دراسة الآثار المترتبة، كما أن غرض هذا المنهج تطوير فهم جديد لمشكلة البحث باستخدام المنطق الإجمالي.

(1) : A. D. Tran, **Op.cit**, p: 23.

** النماذج الست للعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي التي درسها Judge وزملاؤه هي : لا علاقة بين المتغيرين، الرضا الوظيفي مؤثر في الأداء ثم العلاقة العكسية، العلاقة المتبادلة بين المتغيرين، العلاقة المتبادلة بينهما في وجود متغير ثالث: في نموذج يؤثر في المتغيرين معا وفي النموذج الأخير يؤثر في العلاقة بينهما دونما تأثير مباشر على المتغيرين لمزيد من التفاصيل، انظر المرجع (Judge et al,2001, pp :376-407)

(2) : T.A. Judge et al, The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, **Psychological bulletin**, 127(3), 2001, p.385.

المبحث الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، ومن خلال تتبع هذه النظريات يلاحظ أنها مقسمة إلى مجموعتين، نظريات المحتوى ونظريات العملية.

نظريات المحتوى (Content theories) تقترح تحليلاً للحاجات المختلفة للأفراد التي تدفعهم للتصرف بطريقة تمكنهم من إشباعها، فهي تشرح الأسباب التي تجعل من شخص ما محفزاً في عمله، إن كان في تشيير إلى العناصر الممكن منحها لشرائح مختلفة من الناس من أجل دفعهم وتحفيزهم، كمثل على ذلك، المكافآت التي تمنحها المنظمة للعمال. هذه النظريات تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى الفرد أي تتعامل مع أهدافه.

أما المجموعة الثانية والمسماة نظريات العملية (Process theories)، فتحاول تفسير كيفية حدوث الدافعية، أي معرفة الميكانيزمات التي تحدث على المستوى الإدراكي، فهي تقترح العناصر التي يجب وضعها لضمان أفضل عمل لميكانيزمات الدافعية حيث تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى المنظمة.

المطلب الأول: نظريات المحتوى

من أهم نظريات المحتوى نجد ما يلي:

أولاً: نظرية التدرج الهرمي للحاجات لـ A. Maslow :

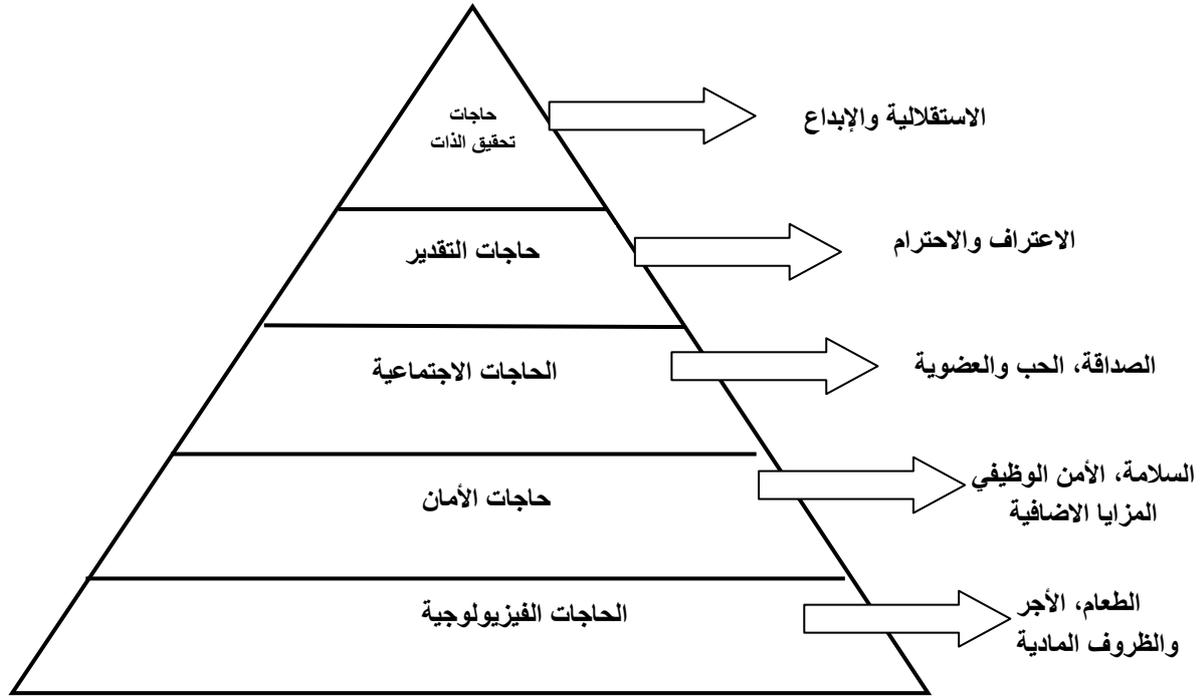
تعتبر نظرية "ماسلو" من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم في إطار الأعمال التي يقومون بها. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية هي:

أ. إن الإنسان يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه. والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك والتي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، كذلك هي التي تخلق الاستياء أو عدم الرضا، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجات غير المشبعة عن طريق عمله، وعليه لن يكون راضياً عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي ينتهجه.

ب. تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي حسب أهميتها ومدى إلحاحها حيث تبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج نحو الحاجات المركبة.

ج. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا.

الشكل رقم (08): التدرج الهرمي للحاجات لـ Maslaw



Source: F.A. Alhazmi, **Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: A qualitative perspective**, Thesis for the degree of philosophy, Faculty of law, arts and social sciences, University of Southampton, UK, 2010, p: 21.

إن ترتيب الحاجات الموضح أعلاه مرتبط بمدى أولويتها وإلزاميتها بالنسبة للفرد، وفيما يلي شرح للحاجات الموضحة في الشكل السابق:

1. **الحاجات الفيزيولوجية**: وتتمثل في تلك الحاجات الأساسية الضرورية لحياة الفرد، وتشبع هذه الحاجات عن طريق الغذاء، الماء، الراحة وغيرها. أما في مكان العمل فتتمثل هذه الحاجات في الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل مثل التفتتة، التكيف، ومرافق الإطعام.

إن الفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية وهي أقوى المجموعات، فإذا كانت غير مشبعة فهي المسيطرة، وهي التي تشكل الدافع حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة.

2. **حاجات الأمان:** وبعد إشباع المجموعة السابقة تظهر أهمية إشباع حاجات الأمان كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يتضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر، وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا، وادخار بعض المال والحصول على الأنواع المختلفة للتأمينات والعمل في وسط خالي من المخاطر.

3. **الحاجات الاجتماعية:** ولا تظهر هذه الحاجات كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة. وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية و الحاجات النفسية.

4. **حاجات التقدير والاحترام:** وتمثل في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في احترام الغير والحصول على احترامهم له والتمتع بالاستقلالية اتجاه الآخرين. وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية.

5. **حاجات تحقيق الذات:** لا تحتل هذه الحاجات دور الموجه والدافع لسلوك الفرد إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى، ويتعلق الأمر بالإنجازات الشخصية والابتكارات وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

مما سبق، فالفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية.

❖ **الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:** في التقييم العام لنظرية ماسلو، نلاحظ أنها توفر إطار عاما، مبسطا ومفيدا لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد في معظم الوقت، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف، ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي⁽¹⁾:

- تقترض هذه النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات (باعتبار أن الأفراد مختلفين في تجاربهم و خبراتهم وأصولهم الاجتماعية وكذلك سلم القيم لديهم، مما يجعل تدرج الحاجات ليس نفسه عند الجميع، أي إهمال الاختلافات الثقافية الموجودة في حاجات

(1): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص: 260، 261.

الإنسان). فمثلا قد يبدأ الشخص المبدع من حاجة تحقيق الذات وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية. وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة ماسلو؛

- قد يصير بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تقترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة؛

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة بل افترضت فقط أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفيزيولوجية بدرجة 50% ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين؛

- تقترض النظرية أننا ننتقل من إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أن نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار فروض ماسلو لم تستطع الخروج باستنتاجات مؤكدة عن صحة أو عدم صحة هذه النظرية.

ثانيا: نظرية العاملين لـ Herzberg:

قام F. Herzberg بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة. ومضمون المجموعتين فيما يأتي:

أ. المجموعة الأولى / العوامل الصحية (أي الأساسية): وتشمل:

- ✓ الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل؛
- ✓ المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب؛
- ✓ الدخل المادي الكافي ومزايا وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك؛
- ✓ الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل؛

- ✓ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل؛
 - ✓ ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

ب. المجموعة الثانية / العوامل الدافعة: وتشمل ما يلي:

- ✓ العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛
 - ✓ التقدير من الرؤساء والزملاء؛
 - ✓ فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛
 - ✓ تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛
 - ✓ الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.
- إذن: فالمجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية. وكأن هذه النظرية تنفق بشكل ما مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولاً. كما يلاحظ تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم. والشكل التالي يبين مضمون هذه النظرية.

الشكل رقم (09): العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Herzberg



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين؛ فيعطيهام مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفيز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للتقدم وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

❖ الانتقادات الموجهة لنظرية ذات العاملين:

تعرضت هذه النظرية للنقد من طرف مختلف الباحثين، وخاصة فيما يخص منهجية الدراسة التي اتبعها Herzberg في بحثه، حيث اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة، على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابياً وسلبياً، أي الأحداث التي حققت الرضا أو عدم الرضا. وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل (كالإشراف) كسبب لفشلهم، في حين يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي المحقق من أدائهم.⁽¹⁾

وهذا ما يفسر اختلاف نتائج الباحثين الذين اتبعوا منهجية مختلفة عن النتائج التي توصل إليها Herzberg، حيث أبرزوا التأثير الكبير للعوامل الصحية على الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: نظريات العملية

أهم هذه النظريات هي:

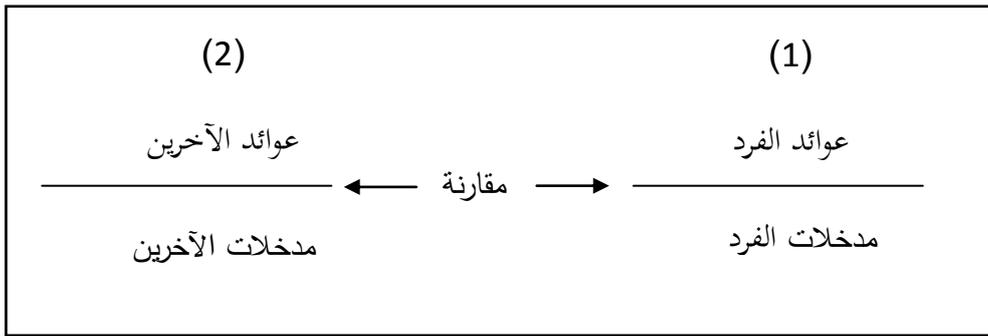
أولاً: نظرية العدالة لـ Adams

تنسب هذه النظرية إلى Adams ، ظهرت سنة 1963 ، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيام النظرية، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي.

(1): محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002، ص:

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر Adams أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترفيات و التأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها.⁽¹⁾

الشكل رقم (10): معادلة العدالة لـ Adams

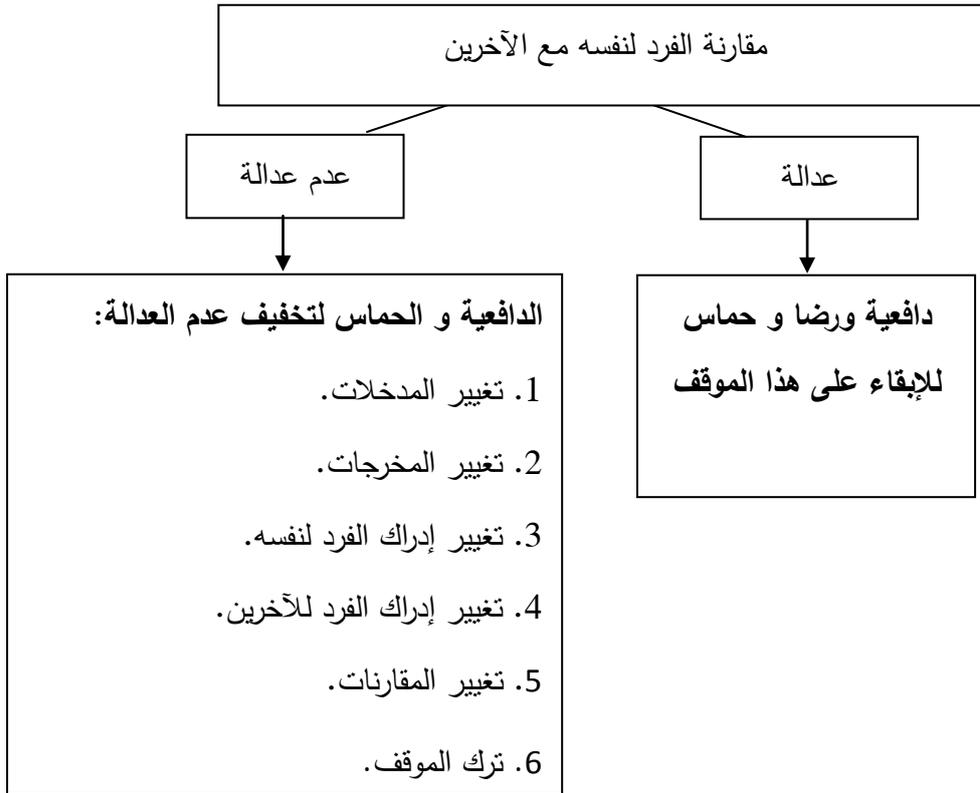


المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الطبعة الثانية، دار النهضة، 1979، ص: 154.

وحسب هذه العلاقة فان العدالة تتحقق بتساوي النسبتين، وتتحقق عدم العدالة في حالة عدم تساويهما حيث أنه إذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين، فإن الفرد يشعر باختلال في التوازن العادل، فعدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (1) عن المعدل (2) ينتج مشاعر التأنيب والذنب، في حين أن زيادة المعدل (2) عن المعدل (1) ينتج مشاعر الغبن والظلم، أما إذا تساوى المعدلين فان الفرد يشعر بالعدالة ومن تم الرضا. ونتيجة لذلك تختلف استجابات الأفراد لإدراك العدالة كما يبينه الشكل التالي:

(1) : نبيل النجار، الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993، ص: 15.

الشكل رقم (11): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 130.

يوضح الشكل السابق ستة أنماط للاستجابات الناتجة عن عدم العدالة تتمثل في مايلي:

- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته من خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته؛
- قد يغير الفرد مخرجاته كأن يطلب زيادة في أجره؛
- تغيير إدراك الفرد لنفسه، حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه كأن يبرر أن جهده فعلا منخفض، فهو بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه؛
- قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلاته أو نواتج الآخرين، فيبرر حالة عدم العدالة بأن الآخرين يعلمون أكثر مما يبدووا فعلا؛
- يمكن أن يغير الفرد الشيء محور المقارنة، ومعنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة، فيرجع عدم العدالة لأسباب أخرى غير تلك التي أستخدمها في المقارنة؛

- أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي لعدم الرضا بسبب عدم العدالة، فيطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر أو يترك العمل كلية.

❖ **الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:** إن النقد الذي تم توجيهه لهذه النظرية والدراسات التي أيدته تتمثل في نقطتين هما:⁽¹⁾

- إن النظرية تفترض أن الفرد يشعر بالذنب نتيجة شعوره بعدم العدالة بسبب حصوله على أجر أقل مما يستحقه، وتفترض أن الفرد في هذه الحالة يحاول زيادة بذل جهده لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لتحقيق العدالة، وهذا الافتراض يصعب تعميمه، كما أن الأفراد غالباً ما يحاولون تبرير ذلك بأسباب غير موضوعية لتحقيق الإنصاف بدلاً من بذل المزيد من الجهد؛

- يبقى مفهوم المساواة نسبياً وذاتياً، أضف أن المساواة المطلقة مرفوضة على اعتبار وجود الفروق الفردية بين الأفراد، وحتى على مستوى الأداء. إن المساواة تشجع اللامبالاة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول لأن العمل تتدخل فيه متغيرات عديدة شخصية، وظيفية وتنظيمية.

ثانياً: نظرية التوقع لـ Vroom

تعد نظرية Vroom (1964) من النظريات الحديثة في الحوافز والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها فهي مدخل عقلائي إلى التحفيز.⁽²⁾

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، حيث يشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية Vroom، أما إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ أم لا فهذا هو التوقع الثاني عنده. إذن، هناك نوعان من التوقع:⁽³⁾

(1): محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

(2): خليل الشماخ وخضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص: 105.

(3): سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 69.

- ✓ التوقع الأول ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الإنجاز .
- ✓ التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز . فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجا معيناً فهل سأعطى مكافأة أم لا ؟
- وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال .

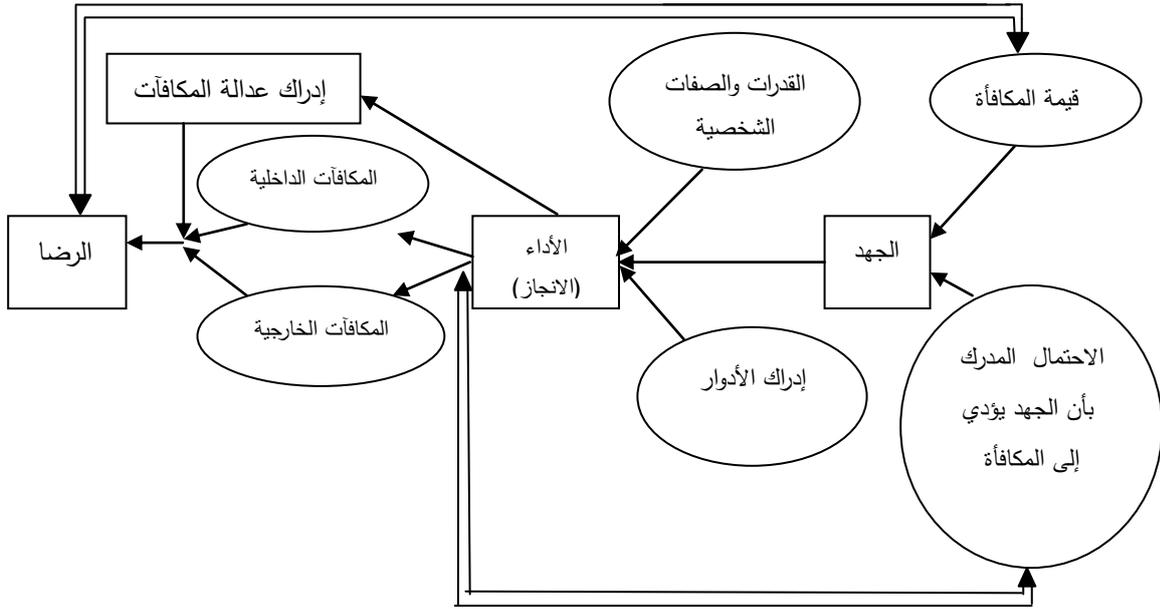
❖ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: وتتمثل في النقاط التالية:

- نتائج البحوث لم تؤيد بشكل كبير نظرية التوقع؛
- تعتبر نظرية معقدة جداً؛
- في العديد من وضعيات العمل الأفراد لا يملكون الخيارات؛
- من الصعب تقدير القيمة التي يوليها الأفراد للمخرجات المتنوعة؛
- اهتمت كثيراً بالتحليل المنطقي لكل من القيمة والتوقع على حساب الدافعية.

ثالثاً: نظرية Porter and Lawler

في هذه النظرية يرى الباحثان بأن أداء الأفراد أو إنجازهم ينتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تقود إلى الرضا بالفوائد الداخلية أو الذاتية، وينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، والعوائد الخارجية هي التي تمنحها المنظمة لإشباع حاجاته الأساسية كالأجر والأمان وغيرها. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج Porter and Lawler للدافعية.



Source : L. J. Mullins, **Management and Organization behavior**, 9th edition, Pearson edition, Harlow, Essex, England, 2010,p: 272.

يظهر من الشكل أن النظرية تضمنت عاملاً آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها، فالنظرية أوضحت بأن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً. ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل؛ المهارات، الخبرات، الجهود، مستوى التعليم، الأداء، فهذه العوامل تؤثر على توقعات الفرد حول العوائد المتحققة فزيادتها يتوقع الفرد أن العوائد ستزداد. لذلك حسب هذه النظرية فإن الأداء يؤدي إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت الداخلية أو الضمنية مثل الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات، والمكافآت الخارجية مثل المركز وظروف العمل.

❖ **انتقادات النموذج:** يظهر النموذج مناسباً للنقاش الأكاديمي، حيث اعتبر أن الرضا يتكون من خلال المكافآت التي يحصل عليها الموظف فعلاً، ويعتمد أيضاً على شعوره بما ينبغي أن يحصل عليه من المنظمة مقابل مستوى أدائه، لكن من غير المرجح أن المدير الممارس يكون مهتماً به ويأخذ بتفسيراته.⁽¹⁾

(1) : L.J. Mullins, **Management and Organization behavior**, 9th edition, Pearson edition, Harlow, Essex, England, 2010, **Op.cit**, p: 274.

المطلب الثالث: المستفاد من النظريات

يمكن معالجة هذه العنصر من خلال ما يلي:

أولاً: هل توجد علاقة بين نظريات الرضا الوظيفي؟

مفهوم الرضا الوظيفي معقد، لأنه يمكن أن يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، ومعظم النظريات تناقش الرضا الوظيفي في سياق حوافز العمل.⁽¹⁾ إذن؛ فهناك نهجين رئيسيتين وهما المحتوى والعملية؛ نظريات المحتوى تؤكد على الاحتياجات التي تؤدي إلى السلوك الدافع، ولكن ربما تبسيط الأمور لأنها تميل إلى وصف البشر بوجود مجموعة مماثلة من الاحتياجات لكن، احتساب مبالغ فيه للفروق الفردية. من ناحية أخرى، نظريات العملية تسعى لشرح ديناميكية عملية الرضا الوظيفي، وهذا أكبر من اعتبار الفروق الفردية فقط. كل هذه النظريات تجعل الرضا معقد الفهم، الأمر الذي يعني أنه يصعب تطبيقها عملياً.⁽²⁾

هذه النظريات، تعطي إطاراً مفاهيمياً ثرياً لموضوع الرضا الوظيفي، فهي لا تتعارض وإنما مكملة لبعضها البعض، كما أنها متسلسلة ومعبرة عن آراء الباحثين الذين عايشوا بيئات مختلفة للمنظمات بما في ذلك اختلاف الأهداف التنظيمية من جهة، وتطور تطلعات الفرد العامل في عالم متسارع التغيير. والشكل الموالي يبرز تسلسل أفكار نظريات الرضا الوظيفي وليس تناقضها.

الشكل رقم (13): تسلسل وتكامل نظريات الرضا الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

(1) : L.J. Mullins, Op.cit, p: 282.

(2): J. M. Abdulla, Op.cit, pp :50,51.

ثانيا: المجالات الخمس للرضا الوظيفي

في غياب نظرية عامة واحدة، هناك عرض رئيسي واحد هو أن الرضا الوظيفي يتحدد بشكل مشترك من قبل خصائص الأفراد والوظائف والمنظمات، حيث قام الباحث Mumford (1991) بدراسة الرضا الوظيفي بطريقتين:

✓ من حيث التناسب بين ما تحتاجه المنظمة وما يسعى إليه الموظف؛

✓ من حيث التناسب بين ما يسعى إليه الموظف وما يتلقاه فعلا.

دراسة هذا الباحث نتجت عن مختلف نظريات الفكر في الرضا الوظيفي، وحدد خمسة مجالات تعاقدية من خلال العلاقة: المنظمة / موظف؛ وهي: عقد المعرفة، عقد النفسية، عقد الكفاءة / المكافأة، العقد الأخلاقي وعقد هيكل مهمة. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): المجالات الخمس للرضا الوظيفي حسب العلاقة منظمة/ موظف

المجالات	المنظمة	الموظف
عقد المعرفة	تحتاج إلى مستوى معين من المهارة والمعرفة لدى موظفيها إذا أرادت أن تعمل بكفاءة.	استعمال المهارات والمعارف التي جلبها معه وتطويرها
عقد النفسية	تحتاج المنظمة الموظفين الذين لديهم الحافز لرعاية مصالحها.	يسعى لمزيد من المصالح الخاصة في تقرير المصير، على سبيل المثال، التأمين، الإنجاز، الاعتراف والمسؤولية.
عقد الكفاءة/ المكافأة	تحتاج المنظمة إلى تنفيذ الإنتاج المعمم ومعايير الجودة ونظم المكافآت.	يسعى لصفقة شخصية ومنصفة بين الجهد والثواب والرقابة، بما في ذلك الرقابة والإشراف التي ينظر إليهما على أنها مقبولة.
العقد الأخلاقي	تحتاج الموظفين الذين سيقبلون أخلاقيات وقيم الشركة.	يسعى الموظف للعمل لدى صاحب عمل قيمه لا تتعارض مع قيمه الخاصة.
عقد هيكل المهمة	تحتاج الموظفين الذين سوف يقبلون القيود التقنية وغيرها التي تنتج خصوصية وتمايز المهمة.	يسعى للحصول على مجموعة من الخصائص التي تلبي احتياجاته لضمان تمايز المهمة، على سبيل المثال، التغذية العكسية والاستقلالية.

Source : L.J. Mullins, Op.cit, p :283.

من خلال هذا الجدول، يمكن ملاحظة أن Mumford استخلص كل هذه العلاقات بين المنظمة والفرد، من خلال تحليله ونظرته لموضوع الرضا الوظيفي بإسقاط النظريات السابقة الذكر أو غيرها في مجال تفسير كل من التحفيز، الدوافع والرضا؛ فمثلا عقد النفسية يمكن أن نجد جانبا منه في نظرية تدرج الحاجات باعتبار أن تحقيق الذات وتوفير الأمان من المصالح الخاصة بالفرد، أما عقد الكفاءة والمكافأة فيظهر جليا في كل من نظرية التوقع ونموذج بورتر ولولر.

في حوصلة لعرض أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، يمكن القول أن تفسير ظاهرة متعلقة بالسلوك التنظيمي، لا تكون بمعزل عن الظواهر المرافقة والمشابهة لها. وتبقى النظريات المدرجة هنا من أصول البحث النظري رغم الانتقادات، فلكل وجهة نظره، وفي الأخير هي تتكامل لأنها تعالج الرضا الوظيفي من زوايا مختلفة ومتكاملة.

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي يهم الباحثين في علم النفس، علم اجتماع وعلوم التسيير، وبالنظر لهذه الأخيرة فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي. وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المدراء فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية. وهناك بعض المنظمات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الرضا الوظيفي وتستعمل نتائجها في بناء قراراتها الإدارية .

المطلب الأول: أهداف قياس الرضا الوظيفي

يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة إعداد الدراسات أو قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة ما

لم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا والعمل على تحسينه بناء على نتائج هذه الدراسات.

ورغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف للوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما هذه المقاييس وهما:⁽¹⁾

أولاً: معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين الجماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص مشتركة كالسن، الجنس، الحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.

ثانياً: الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر المنتشرة في المنظمة كالغياب، الاستقالات، كثرة الحوادث والشكاوى من الأفراد العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو قسم على حدا.

المطلب الثاني: شروط تطوير مقاييس الرضا الوظيفي

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي؛ منها ما يعتمد على قيام الباحث بالملاحظة الشخصية لسلوك العاملين والذي يدل على مدى رضاهم في العمل، ومنها ما يعتمد على المقابلات الشخصية وطرح السؤال مباشرة للفرد عن اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو العمل. وهناك طريقة القصة لـ Herzberg والتي تعتمد على المقابلات الشخصية، حيث يطلب من الفرد تذكر الأوقات التي كان يشعر فيها بالراحة والتي كان يشعر فيها بالاستياء وأسباب كل حالة من الحالتين، وغيرها من الأساليب التي تعتمد على الحضور الشخصي للباحث وما لذلك من مساوئ في إطار البحث العلمي كالتكاليف المادية والوقت المستغرق لذلك.

لذلك، فإن أغلب الباحثين اتجهوا إلى الاعتماد على الاستبانات كمقياس موضوعي لقياس الرضا الوظيفي، وذلك بتوفر شرطين أساسيين هما الثبات والصدق؛ وفي هذا الصدد يقول Hinkin (1995) "من الصعب تفسير نتائج البحوث باستخدام الاستبانات دون ثبات وصدق

(1) : أحمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

جيدين"،⁽¹⁾ وهذا لا يعني غياب مساوئ لهذه الطريقة؛ والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب الاعتماد على الاستبيان (المقاييس الترتيبية Rating scales) في قياس الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (12): تقييم استعمال المقاييس الترتيبية لقياس الرضا الوظيفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عادة ما تكون قصيرة الطول، وتكتمل بسرعة؛ ▪ اللغة المستخدمة فيه عامة، مما يسهل تغطية مجموعة واسعة من الموظفين؛ ▪ يمكن قياس الاستجابة كميًا وهذا يسهل المقارنات بين المجموعات (فمثلاً: تتم مقارنة مواقف الموظفين في منظمة معينة مع تلك الموجودة في المنظمات المماثلة) وبين فترات من الزمن. كما يمكن تعميم الردود في المجتمع التمثيلي للبيانات المعيارية؛ ▪ نتائج استطلاعات الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تشخيص المشاكل القابلة للحلول، أو على أقل تقدير، يمكن أن يوفر المسح منتدى لالتماس الآراء البناءة من الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قد لا يكون الجميع صادقين عند تعبئة الاستبيان؛ ▪ قد تكون النتائج مشوهة وفقاً لصياغة الأسئلة واختيار الموضوعات الواردة في الاستبيان؛ ▪ قد تكون النتائج مشوهة من خلال المواقف والتصرفات التي تحمل علاقة غير مباشرة مع الرضا الوظيفي؛ فمثلاً: فإن الشخص قد يستجيب سلباً على البنود المتعلقة بالعمل بسبب مشاكل النقل التي تؤثر على قدرتهم على الحصول على العمل في الوقت المحدد، هذا قد يخلق صورة غير دقيقة عن الوضع الحقيقي للرضا الوظيفي؛ ▪ قد تكون هناك مشاكل في إثبات جودة الأداة المستعملة (الثبات والصدق).

Source : J. M. Abdulla, Op. cit, p:57.

من خلال الجدول يتضح أن استعمال الاستبانة في قياس الرضا الوظيفي يحقق العديد من المزايا، لكن يجب التقليل من المساوئ التي قد تتجم عن ذلك خاصة فيما يخص التأويلات، إضافة إلى تجنب مشاكل إثبات شرطاً جودة المقياس (الثبات والمصدقية)، لكن ما المقصود من هذين الشرطين؟

أولاً: ثبات المقياس:

حسب Child (2006) فإن ثبات المقياس (Reability) تعني أنه عند تكرار استعماله سنحصل على نتائج مستقرة عندما تدار في ظل نفس الظروف. هناك نوعان شائعان ثبات مقياس

⁽¹⁾:T. R. Hinkin, A review of scale development practices in the study of organizations. **Journal of Management**, 21(5), 1995, p: 968.

الكمي الاتساق الداخلي لعبارات المقياس والاختبار وإعادة الاختبار الثبات.⁽¹⁾ يشير الاتساق الداخلي الجيد كيف ترتبط العناصر مع بعضها البعض، وهناك عدد من الإحصاءات المتاحة لتقييم ثبات الاتساق الداخلي، حيث معامل ألفا كرونباخ الأكثر شعبية لذلك.

ثانياً: صدق المقياس:

صدق المقياس (Validity) يشير إلى مدى صلاحية المقياس حقا للغرض الذي يتم تطويره. وينقسم الصدق إلى عدة أنواع وهي الصدق الظاهري وصدق البناء وصدق المحتوى والصدق الذاتي. إضافة إلى الصدق المعياري؛ والذي يشمل الصدق التجريبي وصدق التنبؤ والصدق التمييزي.⁽²⁾

ثالثاً: ملخص الشروط لمقاييس الرضا الوظيفي

فيما يأتي ملخص لقيم الشرطان السابقان لمجموعة من المقاييس الترتيبية للرضا الوظيفي:

الجدول رقم (13): ملخص الشروط لمقاييس الرضا الوظيفي

صدق المقياس				ثبات المقياس		المجتمع المستهدف	المقياس
أداة المقارنة	الصدق التمييزي	أداة المقارنة	الصدق التقاربي (التطابق) convergent	الاختبار وإعادة الاختبار	ألفا كرونباخ		
المقاييس الفرعية	0.59-0.19	JDI	0.80-0.61	0.74-0.37	0.91- 0.6	قسم الأفراد	مسح الرضا الوظيفي (JSS)
-	-	JDI	0.49-0.70	0.70-0.91	0.59-0.97	متنوع (غير متجاس)	استبيان مينيسوتا (MSQ)
-	-	JDI	0.78	-	0.91	متنوع	العمل بشكل عام (JIG)
المقاييس الفرعية	0.31-0.48	MSQ	0.47-0.57	0.35-0.88	0.28-0.95	متنوع	مؤشر وصف الخدمة (JDI)
المقاييس الفرعية	0.57-0.43	JCI	0.71-0.32	-	0.88-0.56	متنوع	مسح تشخيص الوظيفة (JDS)
-	-	-	-	0.91-0.76	0.93-0.84	مجتمع الممرضات	قياس الرضا الوظيفي (MJS)

Source: A. D.Tran, Op.cit, pp: 39, 40.

⁽¹⁾: D. Child, **The essentials of factor analysis**, 3rd ed., Continuum International Publishing Group, New York, 2006, p :212.

⁽²⁾: D. Child, **Op. cit**, p: 213.

من خلال ما سبق، ينضح أن هناك العديد من المقاييس الترتيبية التي تسعى لقياس ظاهرة الرضا الوظيفي، وفيما يأتي تحليل لأهمها.

المطلب الثالث: المقاييس الترتيبية للرضا الوظيفي

يمكن تصنيف المقاييس الترتيبية للرضا الوظيفي إلى نوعين:

أولاً: القياس العام للرضا الوظيفي

قياس العام هو ببساطة قياس الرضا الوظيفي العام للفرد كما هو ظاهر في إجابات على أسئلة مثل "عموماً، ما مدى رضاك عن وظيفتك؟" هذا الإجراء العام يشير إلى أن الرضا الوظيفي هو أكثر من مجموع أجزائه، و يمكن للأفراد التعبير عن عدم الرضا عن جوانب مهمة أين لا يزال يكون راضياً عموماً.

ويرى باحثون آخرون أن استخدام القياسات العامة يعكس الفروق الفردية في إعطاء التصور بدلاً من مجرد التركيز على الردود على بنود محددة.

أ. **مقياس العمل بشكل عام (JIG):** وقد تم تطوير هذا المقياس (Job in General (JIG) من قبل Ironson وآخرون سنة 1989 لتقييم الرضا الوظيفي العام، بدلاً من الرضا الجزئي (أو عن الأوجه المختلفة للعمل). يحتوي على 18 عبارة، كل بند من بنوده هو عبارة قصيرة عن العمل بشكل عام؛ ويستخدم ثلاثة خيارات للاستجابة فمثلاً، يتم الحصول على الرد "نعم" إذا وافق الموظف أي هذه العبارة تصف له العمل بشكل عام، "لا" إذا كانت العبارة لا تصف العمل وعلامة الاستفهام "؟" إذا كان الموظف لا يستطيع التحديد. (1)

ب. **مؤشر الرضا الوظيفي (JSI):** تم تطوير مقياس مؤشر الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Index (JSI) من قبل Brayfield and Rothe سنة 1951 لقياس الرضا الوظيفي العام، هذا المؤشر لديه خصائص سيكومترية سليمة؛ واستخدم على نطاق واسع من قبل الباحثين. يضم 18 بنوداً لقياس الرضا الوظيفي الشامل؛ على سبيل المثال العبارة "معظم الأيام، وأنا

(1) : F.A. Alhazmi, **Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: A qualitative perspective**, Thesis for the degree of philosophy, Faculty of law, arts and social sciences, University of Southampton, UK, 2010, p :27.

متحمس لعمله" والردود تتبع مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط ، يتراوح من قيمة 1 "لا أوافق بشدة" إلى 5 "أوافق بشدة". و" JSI له موثوقية جيدة مع قيمة ألفا كرونباخ يساوي 0.87. (1)

ثانياً: القياس متعدد الأبعاد للرضا الوظيفي

هذه الطريقة الثانية لقياس الرضا الوظيفي تنطوي على النظر في بعض الجوانب التي تشكل وظيفة معينة، مثل الأجور، الإشراف والترقية. الباحثين أمثال Howard and Frink (1996) يؤكدون على أن الرضا الوظيفي هو بناء متعدد الأوجه. يجري هذا النوع من القياس لمعرفة كيف يشعر العمال حول كل جانب من جوانب العمل، وتحديد مجالات عدم الرضا التي ينبغي استهدافها للتحسين. وأهم هذه المقاييس مايلي:

أ. **مؤشر وصف الخدمة JDI** : مؤشر وصف الوظيفة أو الخدمة The Job Descriptive Index (JDI) والذي طور من قبل Smith وزملاؤه سنة 1969 وهو موجه للعمال غير المتعلمين. فهو يقيس مستوى الرضا على أساس العمل، الأجر، الترقية، الإشراف وزملاء العمل. يتكون المؤشر من 72 عبارة، وتوضع العلامة Y إذا العبارة تصف الحالة المعنية، والعلامة N إذا لم تصف الحالة، أو العلامة ؟ إذا كان الفرد لا يستطيع أن يقرر. وتسجل الردود Y بقيمة (+1) والردود N تسجل بقيمة (-1) والعلامة ؟ تسجل بقيمة الصفر. (2)

ب. **استبيان منيسوتا للرضا MSQ** : وضع استبيان منيسوتا the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) في عام 1967 من قبل Weiss وزملاؤه، وأصبح الاستبيان (MSQ) أداة تستخدم على نطاق واسع لتقييم الرضا الوظيفي. وقد طورت ثلاثة أشكال له، صيغتين من مئة بند (نسخة 1967 ونسخة 1977) والنموذج القصير يتكون من 20 بناداً. تم تصميم هذا الاستبيان لقياس جوانب محددة من رضا الموظف عن وظيفته وتكون الاستجابات

(1) : J. M. Abdulla, Op.cit, p:59.

(2) : L. B. Verret, **Factor affecting university stem faculty job satisfaction**, a dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The School of Human Resource Education and Workforce Development, 2012, pp:35, 36.

من 1 إلى 5 حسب سلم ليكرت، كما أنه يوفر المزيد من المعلومات عن جوانب معتبرة عن الوظيفة بدلا من القيام بالقياسات العامة للرضا الوظيفي. (1)

ج. مسح الرضا الوظيفي JSS : طور Spector مقياس (JSS) Job Satisfaction Survey سنة 1985 والذي يوفر درجة الرضا العام على أساس تسعة جوانب فرعية: الأجر، الترقية، الإشراف، الفوائد والمكافآت، ظروف التشغيل، زملاء عمل، العمل نفسه والاتصالات. وتسجل الاستجابات على سلم ليكرت السداسي حيث 1 تشير إلى " لا أوافق بشدة" و 6 إلى "أنفق بشدة". (2)

المطلب الرابع: مقياس Peter Warr وزملاؤه للرضا الوظيفي

في هذا العنصر يتم تناول تاريخ ظهور وتطور هذا المقياس، خصائصه السيكلوجية وسبب اعتماده وتقنيته للغة العربية.

أولا: تاريخ المقياس وتطوره

في سنة 1999 أصدرت جامعة Sheffield في بريطانيا مقياس للرضا الوظيفي يتضمن دليل استخدام يحتوي على إحصاءات تحليلية لمعدلات الرضا الوظيفي لقطاع واسع في الصناعات والوظائف المختلفة؛ جمعت هذه المعلومات من أكثر من أربعين ألف مستخدم. ونظرا لتوسع استخدام هذا المقياس تم إصدار الطبعة الثانية من الدليل سنة 2007، والذي احتوى على معدلات ونسب وصفية (Bench- marking) جمعت من أكثر من 57 ألف مستخدم لهذا المقياس. (3)

لقد تم تطوير هذا المقياس بالعديد من الخطوات؛ فجزوره تعود لسنة 1979 عندما قام P. Warr, J. Cook and T. Wall من جامعة Sheffield بمحاولة تطوير مقياس قصير وسهل التطبيق، يمكن أن يطبق بغض النظر عن المستوى التعليمي أو المستوى التنظيمي للمستجيب. حيث قام هؤلاء الباحثون بتطويره عن طريق إجراء دراستين؛ دراسة نوعية وأخرى كمية، ومن

(1): T. G. Worrell, *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy in Counselor Education, Blacksburg, Virginia, 2004, p:17.

(2) : L. B. Verret, *Op.cit*, p:37.

(3) : مروان الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 27.

خلالها توصلوا إلى مجموعة من الفقرات المناسبة التي تقيس الرضا الوظيفي العام، وتوصلوا إلى وجود مقياسين فرعيين للمقياس؛ سمي الأول الرضا الوظيفي المادي أو الخارجي Extrinsic Satisfaction ويتكون من ثماني فقرات، ويقاس مقدار الرضا الوظيفي حول مجموعة من العوامل المحيطة ليس لها علاقة بمهام العمل. أما المقياس الفرعي الثاني فسمي بالرضا المعنوي أو الداخلي Intrinsic Satisfaction، ويتكون من سبع فقرات تقيس ردود أفعال الأفراد النفسية حول أمور تتعلق بمهام العمل مثل مدى التنوع في مهام العمل ومدى الاستقلالية الممنوحة للشخص في أداء مهامه بالطريقة التي يريدها. وتمت الإشارة إلى أنه بالرغم من أن هذين المقياسين منفصلان، إلا أنهما مترابطان بشكل عال (معامل الارتباط يساوي 0.72)، مما يمكن من جمعها ليعطيان درجة واحدة هي درجة الرضا الوظيفي العام Overall Job Satisfaction. وبعد ذلك تشكل المقياس بصورته النهائية من 15 فقرة قصيرة وسهلة الإجابة، وقد تم استخدام هذا المقياس بشكل مكثف في الأبحاث والاستشارات المتخصصة التي قام بها معهد علم نفس العمل التابع لجامعة Sheffield، حيث تم التركيز على الأبحاث الاستشارية، التي تهدف إلى تقديم استشارات للمنظمات التي ترغب في قياس مقدار الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

هذه الدراسات منحت مؤشرات صدق وثبات على مختلف الوظائف؛ مثل وظائف الرعاية الصحية، الوظائف اليدوية في المصانع، ووظائف قطاع التعليم، ووظائف القطاع العام، عمال الإنشاءات والعمال في قطاع صناعة البترول.⁽¹⁾

ثانياً: تقنين المقياس للعربية

إن الاستخدام الواسع والانتشار الكبير لهذا المقياس وعدم وجود مقاييس عربية مماثلة، شجع على إصدار نسخة عربية من هذا المقياس، تقنينها على عينة كبيرة من قطاع الأعمال والوظائف. تم تقنين المقياس إلى اللغة العربية بدراسة مستقلة، أعدت الصورة العربية من هذا المقياس إلى العربية بعد أن ترجمت فقراته إلى العربية ومن تم أجريت الترجمة العكسية للمقياس، للتأكد من صدق المحتوى للمقياس بعض القائمة على مختصين في القياس النفسي، ومدراء إداريين، وأخصائيين في الموارد البشرية، وأجريت التعديلات اللازمة على صياغة الفقرات وفقاً لملاحظاتهم.

(1): مروان الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

ثالثاً: الخصائص السيكومترية للمقياس

في دراسة قام بها الزعبي (2010)، هدفت هذه الدراسة إلى استخراج الخصائص السيكومترية من دلالات صدق وثبات وفاعلية فقرات لمقياس Warr وزملائه للرضا الوظيفي، وذلك باستعمال عينة مكونة من 1146 فرداً؛ مقسمة بين 597 عاملاً و549 موظفاً إدارياً من الذكور والإناث، موزعين على قطاعات عمل مختلفة في الأردن، وأهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:⁽¹⁾

أ. **صدق المقياس:** تم فحص صدق المقياس في نسخته العربية من طرف الباحث من خلال ثلاثة أساليب؛ الأسلوب الأول هو صدق المحتوى والذي تم فيه عرض الفقرات على مجموعة من الخبراء في مجال السلوك البشري والذي أشاروا فيه إلى تمتع فقرات المقياس بدرجات عالية من الصياغة الصحيحة وذات العلاقة برضا الإنسان عن بيئة عمله. أما النوع الثاني فهو صدق البناء واستخرج باستخدام التحليل العاملي؛ حيث أشارت نتائجه إلى تشبع لفقرات المقياس على بعدين أساسيين هما الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، والتي فسرت 43.6 بالمئة من التباين في الفقرات. وأما الأسلوب الثالث فهو أسلوب الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وأشارت النتائج إلى أن جميع الارتباطات بين الفقرات والمقياس الكلي هي ذات دلالة إحصائية عند 0.05 وجميعها لديها ارتباط يزيد عن 0.40 وهو مقياس جيد.

ب. **ثبات المقياس:** استخرج الباحث معاملات الثبات للمقياس بطريقتين؛ الأولى هي الثبات بطريقة الإعادة، والثانية بطريقة الثبات الداخلي للفقرات. تم استخراج معاملات الارتباط بين التطبيق الأولي والتطبيق الثانوي على عينة مكونة من 50 موظفاً وعاملاً، وكان التطبيق بفارق زمني مقداره أسبوعان. أشارت النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين التطبيقين القبلي والبعدي بلغت 0.74 للرضا العام و0.73 للرضا الداخلي و0.77 للرضا الخارجي، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05. وتشير هذه النتائج إلى ثبات جيد للمقياس. أما ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي باستعمال معادلة ألفا كرونباخ، فقد بلغت للرضا العام 0.78 وللرضا الداخلي 0.72 وللرضا الخارجي 0.71 وهي نسب مقبولة وجيدة في العلوم السلوكية.

(1) : مروان الزعبي، تطوير الصورة العربية لمقياس "وور" وزملاؤه لقياس الرضا الوظيفي، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، 2010، ص ص: 106 - 108.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال العرض النظري لأهم مضامين موضوع الرضا الوظيفي، تتجلى أهميته في البحوث والدراسات الاجتماعية، الإدارية وحتى النفسية. ففي العلوم الإدارية يهتم به المسكرون والإداريون وأصحاب العمل لما له من دلالات عن الصحة التنظيمية لمنظمتهم؛ فإذا تميزت الموارد البشرية برضا عن العمل ومختلف مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فهذا يعني توافر موارد بشرية محفزة للعمل وقادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما اهتم الباحثون والدارسون بموضوع الرضا الوظيفي في عدة وضعيات، الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، كمتغير تابع وكمتغير وسيط. فهو يؤثر في ويتأثر بعدة متغيرات في العلوم السلوكية، فله عدة مسببات وعوامل تؤثر فيه، كما له عدة نتائج وآثار.

إن، فمعرفة مختلف العلاقات بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الأخرى تزيد من أهمية عملية قياس هذه الظاهرة وتبرر تكاليفها، كما أنها تحث المنظمة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات غير المرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

يتم تحسين الرضا الوظيفي من خلال عدة برامج وسياسات وحتى استراتيجيات تنتهجها المنظمة؛ كبرامج تحسين ظروف العمل الفيزيائية، تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والمدراء من جهة أخرى، برامج زيادة الاستقلالية في العمل والإثراء الوظيفي وغيرها. وفي هذه الدراسة يتم الاهتمام ببرامج نظام العمل المرن كاستراتيجية لمنح خيارات وترتيبات عمل مختلفة للموظفين لكسب رضاهم من جهة وزيادة أدائهم وإنتاجيتهم للعمل. لكن ما المقصود بترتيبات العمل المرنة؟ وكيف تعمل على تحسين وزيادة الرضا الوظيفي؟ تتم الإجابة على هذه التساؤلات في الفصل الموالي.

الفصل

الرابع

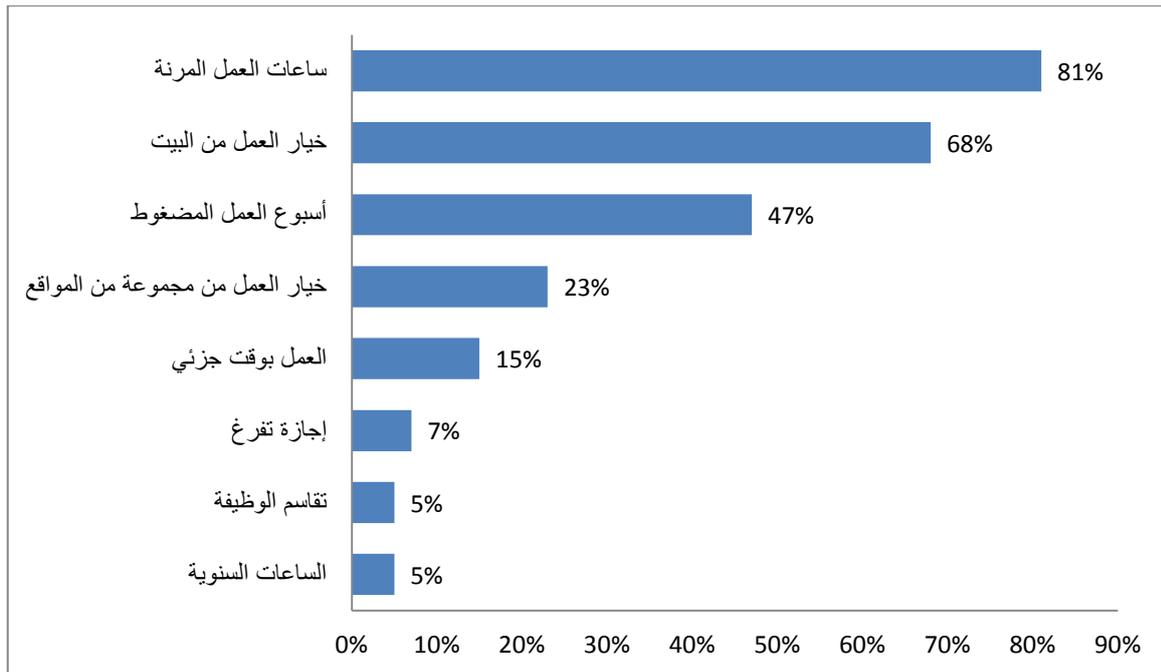
الفصل الرابع: ترتيبات العمل المرنة: الممارسات العملية لتحسين الرضا الوظيفي

تمهيد:

بناء على عدة دراسات، فإن هناك العديد من ترتيبات العمل المرنة ولكل واحدة منها ظروف للتطبيق سواء من حيث الأعمال المناسبة لها، الأهداف المرغوبة من طالبها، عوامل نجاحها وغيرها. لكن تبقى بعض الخيارات أكثر إقبالا وتطبيقا من الأخرى، وفي هذا الجزء سيتم التطرق لأهمها، وهذا حسب الدراستين التاليتين:

في دراسة Robert Walters لسنة 2014 السابقة الذكر، رتب المبحوثون (الأفراد العاملين) رغباتهم في ترتيبات العمل المرنة كما يلي:

الشكل رقم (14): ترتيبات العمل المرنة الأكثر طلبا من الأفراد العاملين



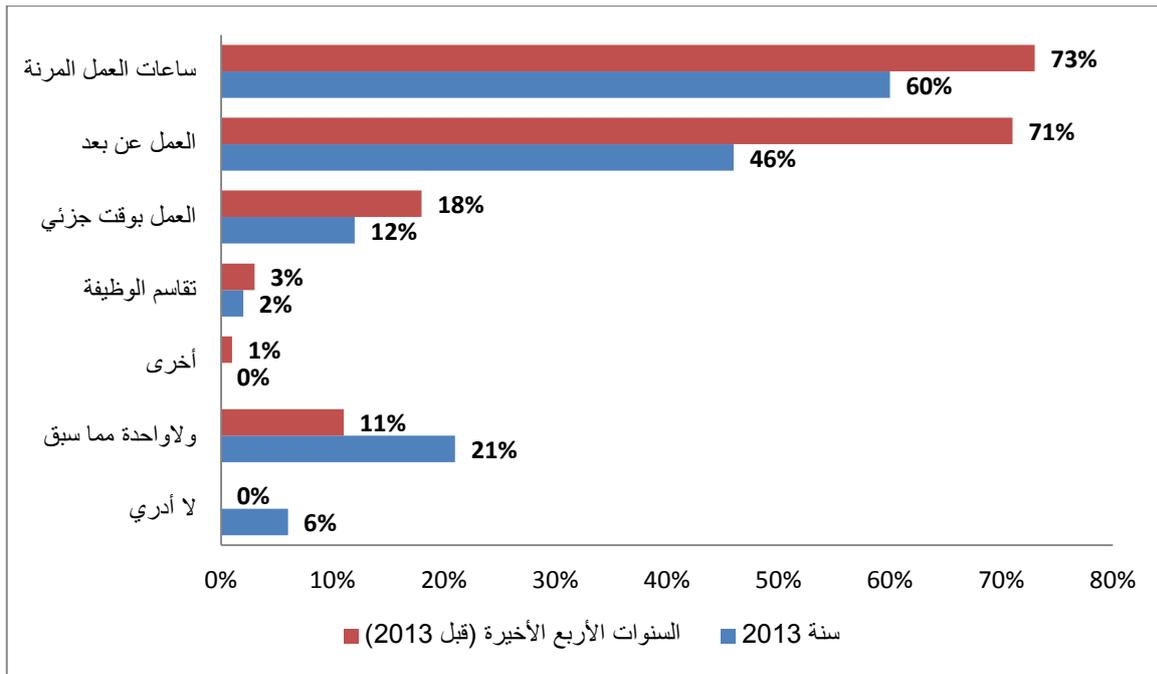
Source : Robert Walters, Op.cit, p : 04.

يتضح من خلال الشكل، ترتيب خيارات نظام العمل المرنة الأكثر طلبا من قبل الأفراد العاملين كانت كما يلي، ساعات العمل المرنة بنسبة 81% من المستجوبين، تليها العمل عن بعد من خلال كل من العمل من البيت بـ 68% والعمل في مجموعة من المواقع بنسبة 23%، لإضافة إلى خيار تقليص عدد أيام الأسبوع الفعلي للعمل لأقل من 05 أيام، وذلك بنسب مستجوبين قدرت

ب 47%، إضافة إلى أنواع أخرى من العمل المرن كالعمل بوقت جزئي، تقاسم الوظيفة وإجازة التفريغ (*).

كما تظهر نفس الدراسة أن أسباب اللجوء إلى هذه الخيارات متعددة، وذلك حسب هدف طالبيها كالموازنة بين العمل من جهة والمسؤوليات العائلية والاهتمام بالأطفال من جهة أخرى، الظروف الصحية، إضافة إلى بعد المسافة بين العمل والبيت، حيث اعتبرت أهم الأسباب لذلك. وحسب الدراسة السابقة الذكر لمعهد القيادة والإدارة (ILM) بلندن سنة 2013، والتي شملت الإداريين ورؤيتهم وآرائهم حول تطبيق نظام العمل المرن، ويبين الشكل التالي نتائج الاستطلاع حول مستوى تطبيقهم لمرونة العمل خلال فترتين من الزمن.

الشكل رقم (15): مستويات تطبيق ترتيبات العمل المرنة من طرف الإداريين



Source : Institute of Leadership and management, Op.cit, p : 05.

بمقارنة الشكلين السابقين، يتضح أن ترتيب خيارات نظام العمل المرن لا تختلف كثيرا، فمن تفضيلات الأفراد العاملين إلى منوحات الإداريين في هذا الشكل، يلاحظ أن أعلى النسب لساعات

(*): إجازة التفريغ: تعرف بأنها شكل من أشكال الإجازات مدفوعة الأجر، تمنح للموظفين بالجامعة خاصة، للدراسة أو السفر.

العمل المرنة، تليها نسب العمل عن بعد، ثم تأتي بقية الخيارات بنسب أقل، والملفت في هذا الشكل هو مقارنة النتائج في فترتين زمنييتين، خلال سنة إجراء الدراسة (2013) وخلال السنوات الأربع السابقة لفترة إجراء الدراسة (2009، 2010، 2011، و2012) كفترة موحدة، حيث كان التساؤل حول هذه الترتيبات في وقت ما خلال هذه السنوات الأربع، حيث نلاحظ فرقا طفيفا بين الفترتين، لكن مغزى هذه الدراسة هو أن تطبيق نظام العمل المرن بمختلف خياراته أصبح أمرا عاديا بالنسبة للإداريين وليس بالاستثنائي في منظمات عملهم.

المبحث الأول: ساعات العمل المرنة

تعتبر ساعات العمل المرنة "Flexitime" أو "Flex-time" "الأول ظهوراً* والأكثر استعمالاً والأكثر طلباً من طرف الأفراد العاملين، وقد أعطي لهذا الخيار المرن عدة تعريفات، لكنها تدور حول نفس المفهوم، كما أن له خصوصيات في التطبيق، توضح فيما يأتي:

المطلب الأول: ماهية ساعات العمل المرنة

يتم التطرق في هذا العنصر، لتعريف نظام ساعات العمل المرنة، أهم ومكوناته، أهدافه أو التوقعات المنتظرة من تطبيقه والإجراءات المتعلقة بوقت العمل التي يجب إعادة تصميمها لضمان تناسبها مع هذا النظام دون الإخلال بمفهومها العام.

أولاً: تعريف ساعات العمل المرنة

تعرف ساعات العمل المرنة (Flexi Hours) على أنها السماح للأفراد العاملين بالحفاظ على مواعيد العمل المرنة حول فترة العمل الأساسية أو المركزية (core work period)، خلال هذه الفترة يطلب من جميع الأفراد التواجد في العمل لتلبية الاحتياجات الداخلية للقسم وضمان خدمة العملاء. ويتم الحفاظ على العدد الكلي لساعات العمل اليومية، مع حرية الفرد في تحديد توقيت

* خيار ساعات العمل المرنة، هو أول ما ظهر به نظام العمل المرن، في المصنع الألماني سنة 1967، كما سبق ذكره في عنصر سابق.

بداية ونهاية العمل.⁽¹⁾ كما تعرف باختصار كما يلي: "الوقت المرن يسمح للأفراد العاملين البدء والانتهاج من العمل في أوقات غير نمطية (أو غير قياسية) ضمن حدود وضعتها الإدارة".⁽²⁾

ثانياً: عناصر نظام ساعات العمل المرنة

للتعرف على مكونات نظام ساعات العمل المرنة، نتبع الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نموذج ساعات العمل المرنة

18:30	15:30	13:30	11:30	09:30	06:30
نموذج ساعات العمل المرنة					
ساعات مرنة	وقت مركزي	ساعات مدة الغذاء	وقت مركزي	ساعات مرنة	
نموذج نمطي للعمل					
16:00			08:00		

Source : S. Anderson and D. Vngemah, Variable work hours : An implementation guide for employers, Oregon Department of environmental quality, Colorado, 1999, p : 05.

من خلال الشكل يتضح أن عناصر نموذج ساعات العمل المرنة هي:

* امتداد فترة العمل: وهي الفترة الزمنية التي يمكن للفرد العامل التواجد بالمنظمة، وحسب هذا النموذج من 06:30 صباحاً إلى 18:30 مساءً.

* الوقت المركزي: وهي الفترة التي يتواجد بها جميع الأفراد العاملين في مواقع العمل، ويحدد هذا الوقت من قبل الإدارة، وحسب هذا النموذج فهو مقسم إلى فترتين من 09:30 إلى 11:30 صباحاً ومن 13:30 إلى 15:30 مساءً (حيث كل فترة مسبقة ومتبوعة بفترة وقت مرن).

* الوقت المرن: وهي ساعات العمل الأخرى غير الوقت المركزي، وهي مقسمة إلى ثلاث فترات، فترات بداية العمل من 06:30 إلى 09:30، فترة نهاية العمل من 15:30 إلى 18:30 أين

(1) Division of human resources, Alternative work arrangements: including flexible schedules, **Division of human resources, University of New Mexico**, July 2011, p: 09.

(2) MIT Center of wok, Family and Personal life et Al, A guide to job flexibility at MIT: tools for employees and supervisors considering flexible work arrangements, **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, Cambridge, 2004, p:14.

يختار الفرد ساعة دخوله وخروجه من موقع العمل، إضافة إلى مرونة الوقت المخصص للغذاء؛ حيث يمكن أن يأخذ العامل بين نصف ساعة وساعتين كراحة من أجل الغذاء وتكون محصورة بين 11:30 و 13:30 حسب النموذج المطروح بحيث يحافظ الفرد على المجموع النمطي لساعات العمل اليومية.

ما تجدر الإشارة إليه أن فكرة نموذج ساعات العمل المرنة يمكن أن تتغير في بعض تفاصيلها من منظمة إلى أخرى، كإمتداد فترة العمل والوقت المركزي للعمل، وهذا حسب ما يحدده المسؤولون بالمنظمة وطبيعة العمل وغيرها.

ثالثاً: أهداف نظام ساعات العمل المرنة

يوضح الجدول الموالي أهم الأهداف والتوقعات التي ينتظرها المشرفون والأفراد المنتسبون لنظام ساعات العمل المرنة:

الجدول رقم (14): توقعات المشرفون والأفراد المنتسبون لنظام ساعات العمل المرنة

التوقعات	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • ضمان امتثال الموظف لسياسات وترتيبات ساعات العمل المرنة؛ • إعطاء إشعار مسبق للموظفين وفق ساعات العمل المرنة عند الحاجة إليهم في مكاتب العمل خارج نطاق ساعات العمل المتفق عليها؛ • التقييم الدوري لهذا النظام وتقديم الدعم للموظفين لمواجهة تحديات تنفيذه. 	المشرفون
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بساعات العمل المقررة وضمان عدم انقطاع العمل؛ • الحفاظ على مسؤولية تقديم مخرجات ذات جودة؛ • الحفاظ على مرونة العمل من خلال تلبية الحضور للمنظمة خارج أوقات نطاق الساعات المرنة عند الحاجة لذلك. 	الأفراد العاملون وفق نظام ساعات العمل المرنة

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Houts, flexworklife.my, Malaysia ; 2015, p : 04, Available at : [flexworklife. my/ recourse/ download – centre](http://flexworklife.my/recourses/download-centre), last visit : 10/02/2016, at 11^h :00.

رابعاً: الإجراءات المتعلقة بالوقت في إطار ساعات العمل المرنة

ينبغي للمنظمة إعادة تصميم بعض سياسات ساعات العمل والتي ستؤثر على الموظفين المنتسبين لنظام ساعات العمل المرنة، والجدول الموالي يوضح أهم الإجراءات التي تحتاج إلى إعادة نظر:

الجدول رقم(15): إجراءات وقت العمل المعنية بإعادة التصميم في إطار ساعات العمل المرنة

التعديل المناسب	الإجراء
<ul style="list-style-type: none"> • يتم اللجوء لساعات العمل الإضافية في حالات استثنائية؛ أين يطلب من الموظف العمل خارج نطاق نظام ساعات العمل المرنة لتلبية احتياجات المنظمة؛ • تخضع أجور العمل الإضافي في هذه الحالة للمصادقة من طرف المشرفين على الفرد المنتسب لهذا النظام؛ • وسيتم استيعاب ساعات العمل الإضافية الزائدة عن ساعات التعاقد في السياسة المعتمدة وتدفع في أيام الإجازات أو الأجور في الفترة المحاسبية الموالية. 	ساعات العمل الإضافية
<ul style="list-style-type: none"> • لا تتغير الرواتب السنوية للموظف بساعات العمل المرنة؛ • يتم الخصم من الراتب السنوي عندما يكون للموظف ساعات مدينة (debit hours) اتجاه المنظمة. 	الرواتب السنوية
<ul style="list-style-type: none"> • يمكن للمنظمات أن تنتظر في نقل نظام قياس الرواتب للمنتسبين لساعات العمل المرنة من أيام العمل المتراكمة السنوية إلى ساعات العمل المتراكمة السنوية / ساعات العمل المتعاقد عليها المتراكمة السنوية. 	ساعات العمل السنوية / التعاقدية

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Hours, Op. cit, p: 07

المطلب الثاني: الوظائف المناسبة وعلاقات العمل في إطار الساعات المرنة

يتم هنا تناول أهم سمات الوظائف والأعمال الممكن شغلها وفق نظام ساعات العمل المرنة، إضافة إلى طرق الاتصال بين مختلف الأطراف في المنظمة في إطار هذا النظام.

أولاً: الوظائف والأعمال المناسبة لساعات العمل المرنة

إن كل بديل من بدائل العمل المرن يتناسب مع وظائف أكثر من الأخرى، وبالنسبة لساعات العمل المرنة فهي تستهدف اهتمام الإداريين، موظفي المكاتب، المهندسين والعاملين في المختبرات. (1)

كما تثبت إحدى الدراسات تأثير الوضع المهني في تبني ساعات العمل المرنة حيث نجد المسيرين، الإداريين، المهندسين والتقنيين لديهم نسب أعلى بما يقرب 20 إلى 30% من الحظوظ في تطبيق هذا البديل مقارنة بالمهن الأخرى. (2)

ثانياً: مرجعيات العمل في إطار نظام ساعات العمل المرنة

يبين الجدول الموالي أهم المواد المرجعية في إطار تنظيم ساعات العمل المرنة:

الجدول رقم (16): مرجعيات العمل في إطار نظام ساعات العمل المرنة

المادة المرجعية	الهدف	الجمهور المستهدف
بيان مختصر (Briefing) لساعات العمل المرنة	توفر للمشرفين والأفراد المنتسبين فهم شامل حول كيفية ترتيب ساعات المرنة وكيف ستؤثر على أدوارهم اليومية، وتحديد مختلف السياسات والإجراءات التي يجب الاطلاع عليها وأهم الأهداف المرجوة.	المشرفين والأفراد العاملين المندمجين في هذا النظام
دليل ساعات العمل المرنة	كتيب يحتوي على ما يلي: * تعريف للمصطلحات المستخدمة في نظام ساعات العمل المرنة * كيفية استخدام البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات لتسهيل استخدام النظام * الأسئلة الشائعة على ساعات المرنة	الأفراد العاملين المندمجين في هذا النظام

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Hours, Op. cit, pp: 08,09.

(1) : C. Ridgley et Al, Flexitime: A guide to good practice, Staffordshire University, 2005, p : 21.

(2) : L. Golden, The Flexibility gap: Employee access to Flexibility in work schedules, Journal of family and Economic issues, 29 (1), 2005, p: 35.

ثالثاً: علاقات العمل في إطار ساعات العمل المرنة

يوضح الجدول الموالي تصميم مختلف الاتصالات بين الأفراد العاملين المنتسبين وغير المنتسبين لنظام ساعات العمل المرنة والمشرفين عليه عبر مراحل قبلية لتنفيذ هذا النظام (المشروع).

الجدول رقم(17):علاقات العمل في إطار ساعات العمل المرنة

المرحلة الرابعة: يوم قبل المشروع التجريبي	المرحلة الثالثة: أسبوع قبل المشروع التجريبي	المرحلة الثانية: أسبوعين قبل المشروع التجريبي	المرحلة الأولى: شهر قبل المشروع التجريبي	الطرف المتلقي
*تجربة البيان المختصر.	* التسلسل الزمني للمشروع التجريبي * الاطلاع على البيان المختصر	*سياسات ساعات العمل المرنة؛ *أهداف وتوقعات النظام.	*أهداف تنفيذ ساعات المرنة؛ * عملية الطلب والموافقة	الأفراد العاملين المنتسبين لساعات العمل المرنة
—	* الاطلاع على تاريخ بداية المشروع	—	*أهداف تنفيذ ساعات المرنة.	الأفراد العاملين غير المنتسبين لساعات العمل المرنة
*تجربة البيان المختصر.	* التسلسل الزمني للمشروع التجريبي	*سياسات ساعات العمل المرنة؛ *أهداف وتوقعات النظام.	*أهداف تنفيذ ساعات المرنة؛ * عملية الطلب والموافقة	المشرفين

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Hours, Op. cit, p: 09.

يتضح من الجدول أنه هناك علاقة تكاملية بين أطراف العمل حين التخطيط لتطبيق نظام ساعات العمل المرنة، فجميع أفراد العمل يطلعون على تفاصيل النظام وتطبيقه خلال الشهرين الذين يسبقان التنفيذ بهدف إنجاحه وتحقيق التوقعات المأمولة منه.

المطلب الثالث: قيادة تطبيق ساعات العمل المرنة لتحسين الرضا الوظيفي

يمكن للساعات المرنة أن تدعم الرضا الوظيفي للفرد العامل المنتسب لها من خلال إبراز:

أولاً : أهمية ساعات العمل المرنة في تحسين الرضا الوظيفي

سبق التطرق إلى منافع نظام العمل المرن ككل، لكن خيار ساعات العمل المرنة، قد يعطي منافع خاصة لا تتوفر في غيره من بدائل نظام العمل المرن مما يعزز من الرضا الوظيفي للفرد العامل المندمج في هذا النظام، وأهمها ما يلي: (1)

- احتفاظ الفرد العامل بالأجر والفوائد كاملة؛
- يسهل توظيف الكفاءات والاحتفاظ بها؛
- تحسين تغطية العمل وتمديد ساعات العمل.

ثانياً: تحديات تطبيق نظام ساعات العمل المرنة

قد تواجه الإدارة بعض التحديات عند تنفيذ هذا البديل المرن وأهمها ما يلي: (2)

- غياب الإشراف المستمر في كل ساعات العمل؛
- صعوبة تنظيم عملية الرقابة، بسبب عدم وجود مواعيد يومية ثابتة؛
- قد تحدث مشاكل في تغطية خدمة العملاء في بداية ونهاية اليوم؛
- قد تكون هذه الجدولة مكلفة في الأقسام الكبيرة، أين يكون لكل فرد مبرر للانتساب للنظام؛
- خلق صعوبة في جدولة الاجتماعات وتنسيق المشاريع؛
- عدم منح جميع الأفراد الحق في الحصول على جدولة مرنة، قد يوحي بالانحياز والمحسوبية.

ثالثاً: منهج تطبيق ساعات العمل المرنة لتحسين الرضا الوظيفي

يبين المخطط الموالي خطوات تنفيذ نظام ساعات العمل المرنة قبل وبعد التطبيق، من أجل انطلاقة جيدة له باعتباره مشروع له أهداف كثيرة لفائدة المنظمة والفرد العامل المندمج في إطاره وكيف يحسن من الرضا الوظيفي العام للعامل.

الجدول رقم(18): منهج تطبيق ساعات العمل المرنة لتحسين الرضا الوظيفي

(1) : MIT center of work, Family and Personal life et Al, Op.cit, p: 14.

(2) :Division of human resources, Op. cit, p: 09

بعد التجريب	أثناء التجريب												ما قبل التجريب		المرحلة	
	الشهر الثالث				الشهر الثاني				الشهر الأول				الشهر 0			المرحلة الرئيسية 1 الأنشطة
	أس 02	أس 01	أس 04	أس 03	أس 02	أس 01	أس 04	أس 03	أس 02	أس 01	أس 04	أس 03	أس 02	أس 01		
مقارنة النتائج تجريبية بالأهداف الأولية *إيلاغ النجاح للموظفين للحفاظ على الروح المعنوية والرضا الوظيفي * وضع خطط لمعالجة التحديات.	* تنظيم الرقابة العادية لتقييم التقدم المحرز من المنهج التجريبي، وتحديد التحديات وتجميع عوامل النجاح. * قيادة المسح القبلي التجريبي للتعرف على الآثار المتوقعة لنظام الساعات المرنة.				* تنظيم الرقابة العادية لتقييم التقدم المحرز من المنهج التجريبي، وتحديد التحديات وتجميع عوامل النجاح.				*تنظيم البيان المختصر التجريبي لاطلاع جميع الأطراف التي تأثرت بترتيب ساعات العمل المرنة. *قيادة المسح القبلي التجريبي للتعرف على الآثار المتوقعة للساعات المرنة. *تنظيم الرقابة العادية لتقييم التقدم المحرز من المنهج التجريبي، وتحديد التحديات وتجميع عوامل النجاح.				*تصميم تجريبي لمنهج وخطة العمل *تصميم الدراسات المسحية القبليّة والبعديّة لقياس تأثير الساعات المرنة. *تصميم نظام للتقييم الدوري.		1	
*قسم الموارد البشرية و/ أو فرق نظام العمل المرن.	*المشرفون.				* المشرفون.				*قسم الموارد البشرية و/ أو فرق نظام العمل المرن. * المشرفون.				*قسم الموارد البشرية و/ أو فرق نظام العمل المرن		الأطراف المسؤولة	
* تقارير الانجازات التجريبية *ضمان الروح المعنوية والرضا الوظيفي. * خطط التخفيف.	* تقارير الرقابة التجريبي. * المسوحات التجريبية.				* تقارير الرقابة التجريبي.				* البيان المختصر التجريبي. * الاستطلاعات القبليّة التجريبية. * تقارير الرقابة التجريبية.				*المنهج والخطّة التجريبية. *الأسئلة الاستطلاعية والتقييمية التجريبية.		الإنجازات	

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Hours, Op. cit, p: 10.

المبحث الثاني: أسبوع العمل المضغوط

بدأ هذا النظام في حقول النفط بتكساس (Texas) في سنوات السبعينات من القرن الماضي، حيث وجدت شركة التنقيب طواقم عملها (الأفراد العاملين) تستثمر قدرا كبيرا من الوقت في عمليات إعداد وإنزال أدوات الحفر، بحيث لا يبقى إلا ساعات قليلة للإنتاج الفعلي في إطار الثمان ساعات المقررة للعمل اليومي. وباقتراح إطالة يوم العمل بزيادة ساعات أخرى زاد إنتاج طواقم العمل.⁽¹⁾

المطلب الأول: ماهية أسبوع العمل المضغوط

يتناول هذا العنصر تعريف هذا الخيار المرن ومختلف البرامج المتاحة في إطار تطبيقه، إضافة إلى أهم الوظائف المناسبة لهذا النظام والخصائص الفردية اللازمة لشغلها.

أولا: تعريف أسبوع العمل المضغوط

أعطي لأسبوع العمل المضغوط (Compressed Work Week) عدة تعاريف، فيعرف بأنه "الترتيب الذي يعمل به الفرد العامل بدوام كامل في أقل من خمس أيام في الأسبوع"⁽²⁾، وكما يقول Boris B. Bates وزملاؤه (1999): "في إطار جدولة أسبوع العمل المضغوط يتم ضغط أسبوع العمل إلى أقل من خمسة أيام من خلال زيادة عدد ساعات العمل اليومية المطلوبة من الفرد، فمثلا: 40 ساعة في أربعة أيام (40/4)، حيث يعمل الفرد لـ 10 ساعات يوميا خلال أربعة أيام في الأسبوع، ويُحصّل بذلك ثلاثة أيام كعطلة نهاية الأسبوع بدلا من يومين".⁽³⁾

ثانيا: أنواع برامج أسبوع العمل المضغوط

إذن يتميز ترتيب أسبوع العمل المضغوط بأيام عمل أطول وأسبوع عمل أقل، وبرامجه الأكثر شيوعا، نوجزها كما يلي (مع ملاحظة أن الأمثلة المبينة تعتمد على أساس السبت والأحد هي عطلة نهاية الأسبوع).

(1) : Healthy air living, Employee trip reduction : Resource book, Sam Joaquin Valley Air Pollution Control district, Fresno, California, 2009, p : 04.

(2) : Work_life Unit, Op. cit, p : 22.

(3) : Boris B. Baltes et Al, Flexible and Compressed Work-related Criteria, Journal of Applied psychology, Vol 84, N°: 04, 1999, pp: 497, 498.

الجدول رقم (19): أنواع برامج أسبوع العمل المضغوط

مفهومه	نوع البرامج																																
<p>يعمل الفرد 04 أيام بمعدل 10 ساعات كل يوم، واليوم الخامس هو يوم راحة.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الجمعة</th> <th>الخميس</th> <th>الأربعاء</th> <th>الثلاثاء</th> <th>الاثنين</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>راحة</td> <td>10 سا</td> <td>10 سا</td> <td>10 سا</td> <td>10 سا</td> </tr> </tbody> </table>	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	راحة	10 سا	10 سا	10 سا	10 سا	برنامج 40/4																						
الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين																													
راحة	10 سا	10 سا	10 سا	10 سا																													
<p>يعمل الفرد حسب هذا الجدول: ثمانية أيام بمعدل تسع ساعات يوميا، وثمانية ساعات ليوم واحد، ويأخذ اليوم العاشر كإجازة.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الجمعة</th> <th>الخميس</th> <th>الأربعاء</th> <th>الثلاثاء</th> <th>الاثنين</th> <th>الأسبوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>الأول</td> </tr> <tr> <td>راحة</td> <td>08 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>الثاني</td> </tr> </tbody> </table>	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الأول	راحة	08 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الثاني	برنامج 80/9														
الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع																												
09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الأول																												
راحة	08 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الثاني																												
<p>يعمل الفرد 48 ساعة في الأسبوع الأول، 36 ساعة في الأسبوع الثاني، و48 ساعة في الأسبوع الثالث. (يناسب الأفراد العاملين في العطلة الأسبوعية أو العاملين بالتناوب).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الأحد</th> <th>السبت</th> <th>الجمعة</th> <th>الخميس</th> <th>الأربعاء</th> <th>الثلاثاء</th> <th>الاثنين</th> <th>الأسبوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>12 سا</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>الأول</td> </tr> <tr> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>الثاني</td> </tr> <tr> <td>12 سا</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>راحة</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>12 سا</td> <td>الثالث</td> </tr> </tbody> </table>	الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع	12 سا	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الأول	راحة	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الثاني	12 سا	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الثالث	برنامج المناوبة لـ 12 ساعة في ظل دورة 03 أسابيع
الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع																										
12 سا	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الأول																										
راحة	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الثاني																										
12 سا	راحة	راحة	راحة	12 سا	12 سا	12 سا	الثالث																										
<p>يعمل الفرد أسبوع من خمسة أيام بـ 9 ساعات يوميا يليه أسبوع من أربعة أيام بـ 9 ساعات يوميا مما يسمح للفرد بيوم اجازة كل آخر أسبوعين.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الجمعة</th> <th>الخميس</th> <th>الأربعاء</th> <th>الثلاثاء</th> <th>الاثنين</th> <th>الأسبوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>الأول</td> </tr> <tr> <td>راحة</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>09 سا</td> <td>الثاني</td> </tr> </tbody> </table>	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الأول	راحة	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الثاني	برنامج 9/4-5														
الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع																												
09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الأول																												
راحة	09 سا	09 سا	09 سا	09 سا	الثاني																												

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Compressed Work week, flexworklife.my, Malaysia ; 2015, p :05, Available at :flexworklife.my/recourses/download – centre, last visit : 13/02/2016, at 15^h:08.

ثالثا: الوظائف والأعمال المناسبة لأسبوع العمل المضغوط

يمكن التمييز بين الأعمال المناسبة لأسبوع العمل المضغوط حسب أهم برنامجين مذكورين سابقا:⁽¹⁾

* برنامج 4/40: يستخدم هذا الجدول في منظمات التصنيع حيث يمكن تخفيض التكاليف في اليوم الخامس؛

* برنامج 9/80: هذا البرنامج أكثر شعبية مع المهنيين في المكاتب الذين يمكن أن يعملوا تسع ساعات على نحو فعال.

إذن، يمكن القول أن أسبوع العمل المضغوط ليس مناسباً لكل الظروف ولا لكل الأفراد العاملين، وهذا الجدول يوضح الأفراد الأكثر ترشيحاً لهذا البديل المرن على أساس المهام الوظيفية والخصائص الفردية.

الجدول رقم (20): الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لأسبوع العمل المضغوط

العناصر	وصفها (شرحها)
المهام الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> - مهام متكررة وثابتة، كوظائف الدعم أو المعاملات؛ - مهام الأعمال التناوبية (مثل التمريض، مراكز الاتصال، تجارة التجزئة، ... الخ).
الفرد العامل	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بفترة تجريب ترتيب العمل المرن حسب الاتفاق؛ - الحصول على درجات جيدة في تقييم العمل لفترات سابقة، مما يدل على إمكانية تلبية توقعات العمل؛ - القدرة على العمل بشكل مستقل دون إشراف مستمر من المسؤولين؛ - انضباط ذاتي قوي ومهارات جيدة في إدارة الوقت.

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Compressed Work week, Op. cit. p:02.

من الجدول السابق، تتضح أهم المعايير الواجب توافرها في المهام والنشاطات الوظيفية التي تسهل تطبيق أسبوع العمل المضغوط كخيار مرن، إضافة إلى أهم الملامح الشخصية في الفرد العامل والتي تبرز التزامه بالعمل والقدرة على إدارة ذاته من خلال استشعار الرقابة الذاتية وإدارة وقته على اعتبار الالتزام بمواقيت أسبوع العمل المرن هو التزام بإدارة الوقت.

(1) : Healthy air living, Op.cit, p : 06.

المطلب الثاني: مساهمة أسبوع العمل المضغوط في تحسين الرضا الوظيفي

يعتبر أسبوع العمل المضغوط من أهم البدائل المرنة الأكثر ممارسة في المنظمات حسب الاستطلاعات السابقة الذكر، لما يوفره من مزايا لكل من المنظمة والفرد العامل.

أولاً: مزايا أسبوع العمل المضغوط لتحسين الرضا الوظيفي

يوفر أسبوع العمل المضغوط كأحد بدائل العمل المرن مزايا متعددة، تصب في مجملها على خلق جو عمل مناسب للفرد العامل ورفع روحه المعنوية ورضاه الوظيفي العام وأهمها ما يلي: (1)

- يقلل من مدة تنقل الفرد وتكاليف ذلك؛
- خلق فرص أكبر للفرد العامل للموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية؛
- يزيد الإنتاجية، من خلال قلة الانقطاع خلال العمل بالجدولة المعنية؛
- استخدام أفضل للمنشآت والمعدات؛
- تقليل الإجازات العارضة غير المبرمجة، من خلال جدولة يوم راحة إضافي؛
- استخدام هذه الجدولة كفرصة للتدريب المتبادل والإثراء الوظيفي للأفراد العاملين.

ثانياً: تحديات تطبيق أسبوع العمل المضغوط والحلول المقترحة لتخفيفها في إطار تحسين الرضا

الوظيفي

يمكن ترتيب أهم التحديات التي تواجه نظام أسبوع العمل المضغوط حسب الصنف الذي تنتمي إليه (تحديات تنظيمية، تشغيلية، اجتماعية وأخرى متعلقة بالصحة والسلامة للفرد العامل المنتسب للنظام) والإجراءات اللازمة للتخفيف منها، في الجدول الموالي. حيث ما يمكن ملاحظته هو أن كل هذه التحديات تعتبر من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؛ وبذلك فالحلول المقترحة للتخفيف منها ستسهم في تحسين درجة الشعور بالرضا الوظيفي للمنتسب لهذا البديل.

(1) : MIT Center of work, Family and personal life et Al, Op.cit, p : 15.

الجدول رقم(21): تحديات تطبيق أسبوع العمل المضغوط والحلول المقترحة لتخفيفها في إطار

تحسين الرضا الوظيفي

الصنف	التحدي	إجراءات التخفيف
التظيمي	إدارة مقاومة التغيير	* تحليل وضعية العمل لتبرير قيمة أسبوع العمل مضغوط. * تطوير الاتصالات والجهود المرجعية لخلق الوعي وتنقيف أصحاب المصلحة حول أسبوع العمل مضغوط وفوائده. * تطبيق منهج تجريبي للنظام مع وظائف مناسبة وأفراد ذوي المهارة لفترة محددة من الوقت لتقييم الجدوى وإثبات المكاسب السريعة.
التشغيلي	انخفاض مستويات الإنتاجية	* توفير أوقات استراحة كافية للحد من التعب * وضع مؤشرات أداء واضحة لضمان مخرجات قابلة للقياس والتي يمكن تحقيقها بغض النظر عن اختيار يوم العطلة. * التفويض الفعال للمهام المناسبة لترتيب أسبوع العمل مضغوط * ضمان المشرفين بشكل كاف لإدارة الموظفين مع اختلاف جداول العمل
التشغيلي	عدم الامتثال أو إساءة استخدام سياسات أسبوع العمل مضغوط	* الاتفاق مع الموظفين بأسبوع العمل مضغوط على شروط العمل وفق النظام. * فرض إجراءات تأديبية في حالة الإخلال بالسياسات المعمول بها.
التشغيلي	تغطية الموظفين غير كافية والافتقار إلى الإشراف	* التأكد من الاتصال المتكرر بين الموظف ورئيسه لإنشاء جداول العمل والاتفاق على أيام العطل. * ضمان التغطية الاحتياطية عندما يكون الموظف خارج الخدمة.
التشغيلي	عدم تناسق المعرفة مع الفهم الصحيح لعمل نظام أسبوع العمل المضغوط	* تطوير أساليب تسجيل الوقت فعالة * التواصل الجيد بين المشرفين والموظفين حول السياسات والمبادئ التوجيهية لأسبوع العمل المضغوط.
الصحة والسلامة	تعب الأفراد العاملين وفق هذا النظام	* التأكد من ومنح الموظفين راحة منتظمة بين ساعات العمل. * استخدام الموظف مجموعة المهارات اللازمة لتجنب رتابة العمل. * توفير مزايا الرعاية الصحية. * تنظيم الفحوصات الطبية لتحديد المخاطر الصحية المزمنة لتحديد الموظفين غير القادرين للعمل ساعات طويلة

<p>* إعادة توزيع عبء بطريقة لا ترهق الأفراد العاملين</p> <p>* دمج العوامل البشرية في عملية تصميم الآلات والمعدات.</p> <p>* تقديم خدمات التدريب والإرشاد لتعزيز التكيف مع تمديد ساعات العمل و العمل بالمناوبات.</p>	<p>ارتفاع معدلات الإصابة أثناء العمل</p>	
<p>* التأكد من الاتصال المتكرر وإدراج الموظفين بأسبوع العمل المضغوط في المناسبات الاجتماعية المنظمة.</p> <p>* تنظيم الاجتماعات العمل خلال أيام تواجد جميع الموظفين في المنظمة.</p>	<p>الاستبعاد من أحداث المنظمة</p>	<p>تأثير</p>
<p>* توضيح أسباب عدم إدماج هؤلاء الموظفين وفق أسبوع العمل المضغوط خاصة طبيعة الوظائف التي لا تتلاءم وهذا النظام.</p>	<p>استياء وعدم رضا الأفراد غير المندمجين ضمن أسبوع العمل المضغوط</p>	

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Compressed Work week, Op. cit. pp:22,23.

المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق أسبوع العمل المضغوط

في دراسة لمركز العمل والأسرة، بكلية بوسطن، سنة 2007، حول أهم الشركات الناجحة في تطبيق بدائل نظام العمل المرن، وفيما يخص تطبيق أسبوع العمل المضغوط، وجدت أن شركة Raython^(*)، طبقت برنامج 80/9 بنجاح، وتفاصيل ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (22): شركة Raython ونجاح أسبوع العمل المضغوط

العناصر	الشرح
البرنامج	الجدولة 80/9
وصف البرنامج	تم تشجيع جميع العاملين على المشاركة في البرنامج نصف شهري كما يلي: - الأسبوع الأول: من الاثنين إلى الخميس: 9 ساعات/ اليوم، الجمعة: 8 ساعات. - الأسبوع الثاني: من الاثنين إلى الخميس: 9 ساعات / اليوم، الجمعة راحة. علما أن عطلة نهاية الأسبوع هي: السبت والأحد.
إدارة البرنامج	- هناك سياسة مكتوبة تصف البرنامج وخياراته. - تتبع وضع العاملين المندمجين باستخدام بطاقات الوقت (time cards).
منهج التنفيذ	استغرق فريق البحث في الموارد البشرية أشهر لخلق نموذج عملي لتطبيق أسبوع العمل المضغوط (80/9)، من خلال دراسة عينة وإجراء بحوث حول:

^(*) Raython: هي شركة أمريكية تعمل أساسا في مجال أنظمة الدفاع والالكترونيات والفضاء، تأسست سنة 1922 في كامبريدج، ومقرها الحالي في Waltham، في عام 2012 احتلت المرتبة السادسة في مبيعات المعدات العسكرية.

	<p>- من هم المؤهلون للاندماج في البرنامج؟ كيف يكون الاندماج فعالاً؟ - كيف يتم التعامل مع العطل المتعلقة بالأعياد؟ - كيف يمكن التعامل مع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف أفراد منتمين للبرنامج؟ إلخ ...</p>
<p>عوائق التنفيذ</p>	<p>واجهت الشركة عدة عقبات أهمها: - التغيير الذي واجهه الأفراد العاملين من خلال الجدول الزمني الجديد؛ - كان هناك العديد من المخاوف حول كيفية جدولة القضايا الشخصية للأفراد كإدارة رعاية الأطفال وغيرها؛ - التخوف من عدم توفر الخدمات للعملاء في يوم الجمعة المبرمج راحة؛ - مخاوف من أثر طول ساعات العمل على الأفراد.</p>
<p>الحلول المطبقة لتجاوز العوائق</p>	<p>تم التغلب على العوائق المذكورة سابقاً كما يلي: - السماح للمدراء بالتعديلات اللازمة: الحفاظ على إجمالي ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة)، مع ضرورة تواجد أفراد على الأقل نصف يوم كل أيام العمل الأسبوعية؛ - توفر نظام اتصال في الحالات الطارئة للعملاء والإبلاغ عن الموعد المحدد لذلك.</p>
<p>فوائد البرنامج</p>	<p>كانت هناك العديد من الفوائد من تطبيق هذا البرنامج في الشركة، وأهمها ما يلي: - زيادة رضا الأفراد، فوجود يوم عطلة إضافي كل أسبوعين قلل من ضغط إنجاز الأمور الشخصية؛ - البرنامج أداة للتوظيف والاحتفاظ بالأفراد الجدد؛ - تقليل الحاجة إلى البدائل الأخرى لمرونة العمل التي قد تكون فيها صعوبة جدولة العمل؛ - تقليل معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية، وتقليل الاندحام المروري.</p>
<p>مدى انتشار البرنامج</p>	<p>ما يقارب 8000 موظف بأحد فروع الشركة مندمج في البرنامج من أصل 11000 موظف.</p>
<p>عوامل نجاح البرنامج</p>	<p>- اعتماد البرنامج في المنظمة ككل دفعة واحدة، مما جعله يطبق كطريقة جديدة للعمل، مع السماح للأفراد العاملين ببعض المرونة عند الحاجة لذلك.</p>
<p>توصيات</p>	<p>- لضمان التنفيذ الناجح لا بد من دعم الإدارة العليا ليكون ضمن رؤية ورسالة المنظمة؛ - عند تصميم وتنفيذ البرنامج: تعميم التنفيذ على كل الأقسام؛ - عدم إهمال القوانين المعمول بها في الدولة لتنماشى مع السياسات المقترحة؛ - إشراك النقابات العمالية في تطوير البرنامج في وقت مبكر، لضمان دعمها له.</p>

Source: F.R Deusen et Al, Overcoming the implementation gap : How 20 Leading Companies are making flexibility work, **Boston College Center for work and family**, 2007, pp : 106, 107 (modified by me).

إذن، من خلال هذا الجدول، نتضح أحد التجارب الناجحة في تطبيق جدول أسبوع العمل المضغوط، وكل ظروف وأسباب نجاح تطبيق شركة لهذا النظام، والجدير بالذكر أن أهم

الإضافات التي يعطي هذا النموذج التطبيقي للشركة، هو عدم إهمال تأثير النقابات العمالية في تسيير الموارد البشرية والدفاع عن حقوق العمال وتحقيق المكاسب الاجتماعية، إضافة إلى الاعتماد على التعميم المباشر لبرامج نظام العمل وعدم إهمال الاستثناءات أثناء التعامل مع الأفراد من خلال ضمان التسيير المرن لهذا البرنامج.

المبحث الثالث: العمل بوقت جزئي

في العنصرين السابقين: ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط هما عبارة عن مرونة للعمل مع ضمان إتمام الحجم الساعي المعتاد خلال الأسبوع، فهو يعبر عن العمل بوقت كلي دون إنقاص من عدد ساعات العمل الإجمالية في الأسبوع، أما العمل بوقت جزئي، فهو بخلاف ذلك.

العمل بوقت جزئي هو شكل من أشكال النشاط التي شهدت نموا سريعا في العقود القليلة الماضية، فهو يعتبر من أنواع العمل غير التقليدية والتي تعطي نوعا من المرونة لكل من العامل والمنظمة، كما يرتبط العمل بوقت جزئي ارتباطا وثيقا مع محاولة زيادة مرونة سوق العمل استجابة لإدخال أساليب جديدة لتنظيم العمل في الصناعة والنمو في قطاع الخدمات.

المطلب الأول: ماهية العمل بوقت جزئي

يتم تناول هذا العنصر تعريف اعمل بوقت جزئي وأهم نماذجه، كيفية تنظيمه إضافة إلى الخصائص الوظيفية والشخصية اللازمة لعمل وفق هذا النظام المرن.

أولا: تعريف العمل بوقت جزئي

أعطي للعمل بوقت جزئي (Part time work) عدة تعاريف، ومنها "هو خفض لساعات العمل وزيادة وقت الفراغ، وبذلك تتحقق المرونة، لكن قد يكون الفرد العامل مترددا لأن الجداول الزمنية للعمل بوقت جزئي لها آثار على الجوانب المالية والتقدم الوظيفي، لذلك يجب مناقشة الأهداف والفرص المهنية للفرد مع المشرفين"⁽¹⁾، يعتبر هذا تعريفا عاما، ويمكن أن يعرف هذا النظام كما يلي: "العمل بوقت جزئي هو ترتيب العمل الذي فيه ساعات العمل أقل من 30 ساعة

(1): MIT Center of work, Family and personal life et Al, Op. cit, p : 16.

في الأسبوع، وبذلك يحق للفرد العامل الحصول على فوائد التوظيف كالإجازة السنوية والعطل المرضية على أساس تناسبي مع عدد ساعات عمله⁽¹⁾.

في حين منظمة العمل الدولية (ILO)، وفي اتفاقية لها سنة 1994 حول العمل بوقت جزئي تعرف العامل بوقت جزئي على أنه: "شخص تكون ساعات عمله العادية أقل من تلك التي تعطي للعامل بوقت كلي"⁽²⁾.

إذن، هناك عتبة معينة من إجمالي ساعات العمل الأسبوعية تقسم العاملين إلى أفراد بوقت كلي وآخرين بوقت جزئي، وهذا يختلف من بلد إلى آخر، الجدول التالي يوضح بعض الأمثلة.

الجدول رقم (23): التعاريف الإحصائية للعمل بوقت جزئي

البلد	عتبة العمل بوقت جزئي
فنلندا، كندا، نيوزلندا	30 ساعة / الأسبوع
أستراليا، النمسا، أيسلندا، اليابان، السويد، الو.م.أ	35 ساعة / الأسبوع
هنغاريا، تركيا	36 ساعة / الأسبوع
النرويج	37 ساعة / الأسبوع

Source : Social Protection Sector, Condition of Work and Employment Program : part-time work, ILO, Geneva, 2004.

الملاحظ من الجدول أن عتبة الوقت للفصل بين العمل بوقت كلي والعمل بوقت جزئي تختلف من بلد إلى آخر، فمثلا في كندا، نيوزلندا وفنلندا؛ يسمى العمل بوقت جزئي في حالة ما إذا كان عدد الساعات في الأسبوع 30 ساعة أو أقل. لكن الجدير بالذكر أيضا أن نماذج العمل بوقت جزئي تختلف كذلك في طريقة توزيعها لعدد الساعات على اليوم، الأسبوع، الشهر وحتى السنة، فقد نجد مثلا:

* العمل لثلاثة أو أربعة أيام في الأسبوع، بمعدل 8 ساعات يوميا؛

* العمل لخمسة أيام في الأسبوع، بمعدل 4 إلى 7 ساعات يوميا؛

* العمل يومين في الأسبوع، بـ 10 ساعات في اليوم.

(1) : Work life Unit, Op. cit, p : 21.

(2) : Part time work Convention, N° 175, ILO, Geneva ; 1994.

وفي نفس السياق نجد، يوضح الجدول الموالي بعض نماذج العمل بوقت جزئي:

الجدول رقم (24): نماذج العمل بوقت جزئي

التعريف	النموذج
- يتم حسب هذا النموذج العمل لأسبوع كامل، لكن مع أيام قصيرة، مثلاً: نصف يوم.	العمل لأيام أقصر
- يتم العمل لأيام أقل في الأسبوع، لكن تغطي نفس عدد ساعات العمل اليومية حسب العمل بوقت كلي، أي العمل 08 ساعات مثلاً.	العمل لأيام أقل في الأسبوع
- هذا الخيار مناسب للمنظمات التي تعمل 7 أيام في الأسبوع (مثل المقاهي والمطاعم). - من المهم إعلام الأفراد العاملين بتغييرات جداول الأجر إن وجدت (مثلاً: أجر الساعة في أيام عطلة نهاية الأسبوع مقارنة بأجرها في الأيام الأخرى).	العمل خلال عطلة نهاية الأسبوع (أعمال موسمية، أو في فترات ارتفاع حجم العمل)
- يتناسب مع احتياجات المنظمة والأفراد العاملين	المزج بين ما سبق

Source: Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline: Reduced/Part-time work, **flex work life.my**, Malaysia, 2015, p:06, Available at: flexworklife.my/resources/download-Centre, last visit, 16/02/2016, at : 18^h:30.

إذن، يختلف تبني نماذج العمل بوقت جزئي من بلد لآخر، ومن منظمة لأخرى، حسب عدة اعتبارات، كالقوانين المعمول بها في الدولة، طبيعة نشاط المنظمة، أهداف واحتياجات كل من المنظمة والفرد العامل.

ثانياً: كيفية تنظيم العمل بوقت جزئي

في المادة 04 من اتفاقية العمل الدولية لسنة 1994، حددت هذه المنظمة التدابير اللازمة لضمان المساواة في المعاملة بين الأفراد ذوو العمل بوقت كلي وخاصة فيما يلي: (1)

- المشاركة في مكان العمل؛
- السلامة والصحة المهنية؛
- معدلات الأجور الأساسية للساعة؛

(1): Part-time work convention N° 175, **Op. cit.**

- النظم القانونية للضمان الاجتماعي؛
- إجازة الأمومة، إنهاء الخدمة، الإجازة السنوية مدفوعة الأجر ودفع أيام العطل الرسمية والإجازات المرضية.

ثالثاً: الوظائف والأفراد المناسبين للعمل بوقت جزئي

عادة، ما تتواجد صيغ العمل بوقت جزئي في الفنادق، المطاعم، العمل الصحي والاجتماعي، المحلات التجارية، المستودعات (المخازن)، الخدمات التجارية والمالية إضافة إلى العمل في القطاع الزراعي.⁽¹⁾

والجدول الموالي يوضح أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المهام الوظيفية والفرد العامل للاندماج ضمن جداول العمل بوقت جزئي.

الجدول رقم (25): الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبين للعمل بوقت جزئي

العناصر	وصفها
المهام الوظيفية	معظم الوظائف بالوقت الكلي يمكن أن تحول إلى وظائف بوقت جزئي إذا تضمنت الخصائص التالي: - التعريف الواضح وإمكانية التوزيع للمهام، النشاطات أو للمشاريع؛ - إمكانية تعليق أو وقف الواجبات دون فقدتها للكفاءة؛ - تفاعل واتصال ضعيف مع العملاء؛ - الاحتياج المكثف لأفراد عاملين خلال فترة الذروة أو الفترات الموسمية.
الفرد العامل	يجب أن تتوفر الخصائص التالية في الفرد المرشح للعمل بوقت جزئي: - الالتزام بفترة التجريب حسب الاتفاق المحدد بينه وبين صاحب العمل؛ - تقييم أداء جيد للفترات السابقة للعمل، وإظهار القدرة على تلبية التوقعات الوظيفية؛ - القدرة على العمل بشكل مستقل دون إشراف مستمر؛ - انضباط ذاتي وقوي ومهارات جيدة في إدارة الوقت؛ - الفعالية في نقل المعلومات شفها وكتابيا.

Source: Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline: Reduced/Part-time work, **Op.cit**, p : 02.

⁽¹⁾: ACAS : Booklet, **Flexible working and work-life balance**, London, 2015, p : 06, Available at : www.acas.org.uk/media/pdf/j/m/flexible-wrking-and-work-life-balance.pdf, last visit : 16/02/2016 at : 15^h:00.

المستنتج مما سبق، أن العمل بوقت جزئي كخيار لتطبيق نظام العمل المرن له خصوصياته مقارنة بالبدائل المرنة الأخرى خاصة مميزات المهام الوظيفية، في حين الخصائص الشخصية للفرد المترشح للانتساب إلى هذه الترتيبات لا تتغير إلا في نقاط قليلة.

المطلب الثاني: دور نظام العمل بوقت جزئي في تحسين الرضا الوظيفي

يمكن التعرف على كيفية مساهمة العمل بوقت جزئي في تحسين الرضا الوظيفي للمنتسبين له من خلال عرض أهم المزايا التي يوفرها بخلاف البدائل المرنة الأخرى.

أولاً: مزايا العمل بوقت جزئي

يمكن إدراج أهم منافع ومزايا تطبيق هذا البديل المرن من نظام العمل فيما يلي: (1)

- إعطاء الفرصة للمديرين لمراجعة الهيكل التنظيمي ومتطلبات العمل وربما زيادة الكفاءة التنظيمية؛
- يساعد صاحب العمل على الحد من التكاليف دون تخفيض عدد الأفراد العاملين؛
- يسهل عملية التوظيف و/أو الاحتفاظ بالأفراد؛
- يوفر المزيد من الوقت لتحمل المسؤوليات الشخصية؛
- يوفر المرونة اللازمة للاستجابة لمطالب البيت أو العمل؛
- غالباً ما يعزز الروح المعنوية للفرد العامل والالتزام لديه؛
- يمكن استخدامه لمراحل ما قبل التقاعد، من خلال ساعات العمل وتدريب الفرد البديل عنه؛
- تعزيز أدوار الأسرة، من خلال تقديم شروط وظروف عمل مناسبة للمرأة.

ثانياً: تحديات تنفيذ العمل بوقت جزئي

من بين التحديات التي تواجه كل من الإدارة والفرد العامل في تنفيذ برامج العمل بوقت جزئي ما يلي: (2)

- زيادة الضرائب والمساهمات الاجتماعية عند استخدام المنتسبين للعمل بوقت جزئي لتغطية نفس ساعات عمل الأفراد ذوي العمل بوقت كلي؛

(1) : MIT Centre for work, Family and Personal life et Al, **Op.cit**, p : 16.

(2) Social protection sector, Condition of work and Employment program : part-time work, **ILO**, Geneva, 2004.

- زيادة تكاليف التنسيق بين الأفراد العاملين؛
- انخفاض مستويات دخل الأفراد بسبب العمل لساعات أقصر مقارنة بالعمل بوقت كلي؛
- انخفاض فوائد الضمان الاجتماعي، فرص التقدم الوظيفي والتدريب؛
- الوقوع في حالة تكثيف العمل، أي إلقاء عبء العمل بوقت كلي على العامل بوقت جزئي.

المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق نظام العمل بوقت جزئي

من أبرز الشركات السبّاقة لنظام العمل بوقت جزئي، نجد شركة Alcatel- Lucent^(*)، وهذا حسب نفس الدراسة السابقة لمركز العمل والأسرة ببوسطن سنة 2007، حيث نقلت هذه الشركة التجربة الناجحة لشركة أخرى هي American Telephone and Telegraph (ATT)^(**)، وتفاصيل هذه التجربة فيما يأتي:

الجدول رقم (26): شركة Alcatel-Lucent ونجاح نظام العمل بوقت جزئي

العناصر	شرحها
وصف البرنامج	في سنوات الثمانينات قدمت شركة ATT سياسة سمحت لإدارة الأفراد للعمل أقل من أسبوع القياسي (العادي) على أساس منتظم، شريطة استيعاب حجم واحتياجات العمل، واعتمدت Alcatel-Lucent نفس السياسة سنة 1996.
إدارة البرنامج	يطلع الأفراد على السياسة المعتمدة في هذا الإطار وتأثير ذلك على مصالحهم وأجورهم، ومن ثم وضع خطة ومناقشتها مع المدير المباشر لتحديد ما إذا كان جدول العمل بوقت جزئي سيكون ممكناً لنوع العمل الذي يقومون به وفي مجموعة العمل التي يعملون بها.
عوائق تنفيذ البرنامج	أكبر عائق أمام الشركة، كان في استيعاب الأفراد العاملين للبرنامج، الأفراد لا يريدون تخفيض في الأجر مقابل تخفيض ساعات العمل.
الحلول المطبقة لتجاوز	يكون طلب هذا النظام من طرف الفرد، ويعتمد من طرف المدير الذي يقدر تكلفة تطبيق هذا البديل ومدى استحقاقية بقاء الفرد في نفس المنصب الوظيفي،

^(*) Alcatel-Lucent: هي شركة فرنسية متعددة الجنسيات، أنشئت سنة 2006 من اندماج شركة Alcatel وشركة Lucent Technologies، وهي إحدى الشركات الرائدة في الاتصالات والشبكات.

^(**) ATT: هي شركة أمريكية، أنشئت سنة 1983، تعتبر أكبر مزود لخدمة الهاتف المحلية للمسافات الطويلة للخدمات اللاسلكية وXDSL بأمريكا، مقرها العالمي الاجتماعي في دالاس (Dallas) بـ Texas.

<p>وهذا اعتبر من طرف الأفراد بأنه لا يتضمن المرونة الكافية.</p>	<p>العوائق</p>
<p>أهم الفوائد التي حققتها الشركة هي: - تحسين الإنتاجية وخفض نسب الغياب؛ - القدرة على توظيف واستبقاء الأفراد الموهوبين؛ - القدرة على ضبط حجم العمل في فترات الذروة؛ - زيادة الفرصة للأفراد للموازنة بين مسؤوليات العمل واحتياجاتهم خارج المنظمة.</p>	<p>فوائد البرنامج</p>
<p>هناك عاملان أساسيان: - طول مدة استعمال نظام العمل بوقت جزئي؛ - الموافقة على تنفيذ الترتيب في المستوى الإداري (مدير/مشرف)، والقضاء على جزء كبير من البيروقراطية.</p>	<p>عوامل نجاح البرنامج</p>
<p>- وضع سياسة داعمة للأفراد للانتساب لنظام العمل بوقت جزئي؛ - ضمان تنظيم العناصر المرتبطة بالنظام كالرواتب والمزايا، والعمل على دعم النظام وجعله آلياً؛ - شعور الفرد العامل بدعم المدير في المواقف الحرجة في حياته ومد يد العون من خلال تسهيل العمل.</p>	<p>التوصيات</p>

Source: F.R Van Deusen, **Op.cit**, pp : 71-73. (modified by me).

من خلال الجدول، تتضح التجربة الناجحة لشركة Alcatel-Lucent في تطبيق العمل بوقت جزئي كنظام مرّن للعمل، وذلك من خلال توافر ثقافة تنظيمية، والتفاف كل من الإدارة والأفراد العاملين حول النظام والانضباط بالبرنامج.

المبحث الرابع: مشاركة الوظيفة

هناك من يعتبر مشاركة الوظيفة أو تقاسم العمل (Job-Sharing) شكل من أشكال العمل بوقت جزئي، حيث يشترك فردان أو أكثر في المسؤولية عن وظيفة بوقت كلي، كما يشتركان في الأجر والفوائد بما يتناسب مع ساعات عمل كل واحد منهما.

المطلب الأول: ماهية المشاركة في الوظيفة

أولاً: تعريف المشاركة في الوظيفة

تعرف منظمة العمل الدولية تقاسم الوظيفة على أنه: "ترتيب طوعي حيث يأخذ شخصين المسؤولية المشتركة عن وظيفة وحدة بوقت كلي ويتم تقسيم الوقت الذي يقضونه على ذلك وفقاً

لترتيبات محددة من طرف صاحب العمل، والشكل الشائع من تقاسم الوظيفة هو تقسيم العمل بوقت كلي إلى وظيفتين بوقت جزئي. (1) وهناك من يضيف أن هذا الترتيب يصمم بعدة طرق، كأن يأخذ كل فرد من الفردين المشتركين في الوظيفة (0,6) من وقت العمل، وهذا يوفر تداخل وجيز يسمح بتبادل المعلومات المهمة، أو يأخذ كل واحد منهما (0,5) من وقت العمل، وتستخدم دفاتر الاتصالات وغيرها لضمان تمرير المعلومات ذات الصلة، أو أنهما يتصلان ببعضهما البعض بشكل غير رسمي، وفي مثال آخر للمشاركين في الوظيفة أنهما يعملان في مواقع مختلفة لضمان تغطية إضافية للوظيفة. (2)

والجدير بالذكر، أن المشتركين في العمل (Job-Shares) قد يقتسمون أياما، أسابيع أو العمل لأسابيع بديلة، ويعتمد نجاح هذا النظام على الشراكة بين الأفراد المنتسبين له والمقتسمين لنفس الوظيفة، حيث يجب عليهم العمل كفريق واحد والتفكير في كيفية جعل أساليب عملهم مكملة لبعضها البعض. (3)

ثانيا: أنواع المشاركة في الوظيفة

كما أن هناك نوعان رئيسيان من المشاركة في الوظيفة: (4)

أ. **المسؤوليات المشتركة (Shared Responsibilities):** وهنا يقتسم فردان مسؤوليات وظيفة واحدة ذات العمل بوقت كلي، ومجالات العمل قابلة للتبادل بينهما، وهي مناسبة أكثر لشغل الوظائف المستمرة بدلا من الوظائف القائمة على المشاريع.

ب. **المسؤوليات المقسمة (Divided Responsibilities):** وهنا يشترك الفردان العاملان في وظيفة واحدة بوقت كلي وتقسم المسؤوليات بينهما، حيث يؤديان مهام منفصلة، ويتوفر نسخة احتياطية

(1) : Social protection sector, Condition of work and Employment program : work-sharing and job-sharing, ILO, Geneva, 2004.

(2) : Victorian Public Sector Commission (VPSC), Making flexible work a success, **Victoria State Government, 2012, p : 13.**

(3) ACAS Booklet, **Op.cit**, p : 09.

(4) : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Job sharing, **flexworklife.my**, Malaysia, 2015, p : 02, available at : flexworklife.my/resources/download-Centre, last visit : 26/12/2015 at 21^h:00.

لبعضهما البعض عند الضرورة، بالتالي فهذا الترتيب مناسب لشغل الوظائف القائمة على المشاريع.

ثالثا: الوظائف والأفراد المناسبين لنظام المشاركة في الوظيفة

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لنظام المشاركة في الوظيفة

العناصر	وصفها
المهام الوظيفية	معظم الوظائف بوقت كامل يمكن أ تحول إلى وظائف متقاسمة، طالما يتم تصميم المهام بشكل صحيح، ومن أمثلة الوظائف التي تكون مشتركة: - المهام التنفيذية التي تتطلب القليل من الاستمرارية والمتابعة؛ - ترتيبات العمل المتناوبة (Shift work arrangements): كمراكز الاتصال، محلات البيع بالتجزئة؛ - الأدوار القائمة على المشاريع؛ - القيادة وإدارة فرق العمل.
الفرد العامل	يمكن للفرد العامل أن ينتسب لنظام المشاركة في الوظيفة إذا توفرت الخصائص التالية: - فرد فاعل في فريق العمل؛ - القدرة على استيعاب وإكمال أسلوب عمل شخص آخر؛ - المرونة في الحضور للعمل حتى في أيام العطل؛ - الفعالية في نقل المعلومات سواء شفويا أو كتابيا.

Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Job sharing, flexworklife.my, Malaysia, 2015, p : 02, available at : flexworklife.my/resources/download-Centre, last visit : 26/12/2015 at 21^h:00

ينتضح من الجدول، أن المهام الوظيفية الأكثر تناسبا مع تقاسم الوظيفة هي تلك التي تتميز بالبساطة وقلة التعقيد، والوظائف التي تعتمد على التناوب في العمل، لكن هناك من يرى أبعد من ذلك بأنها مناسبة أيضا للأدوار القيادية، وإدارة فرق العمل، أما السمات الشخصية فهي لا تبتعد كثيرا عن السمات الواجب توفرها في المنتسب للعمل المرن عموما.

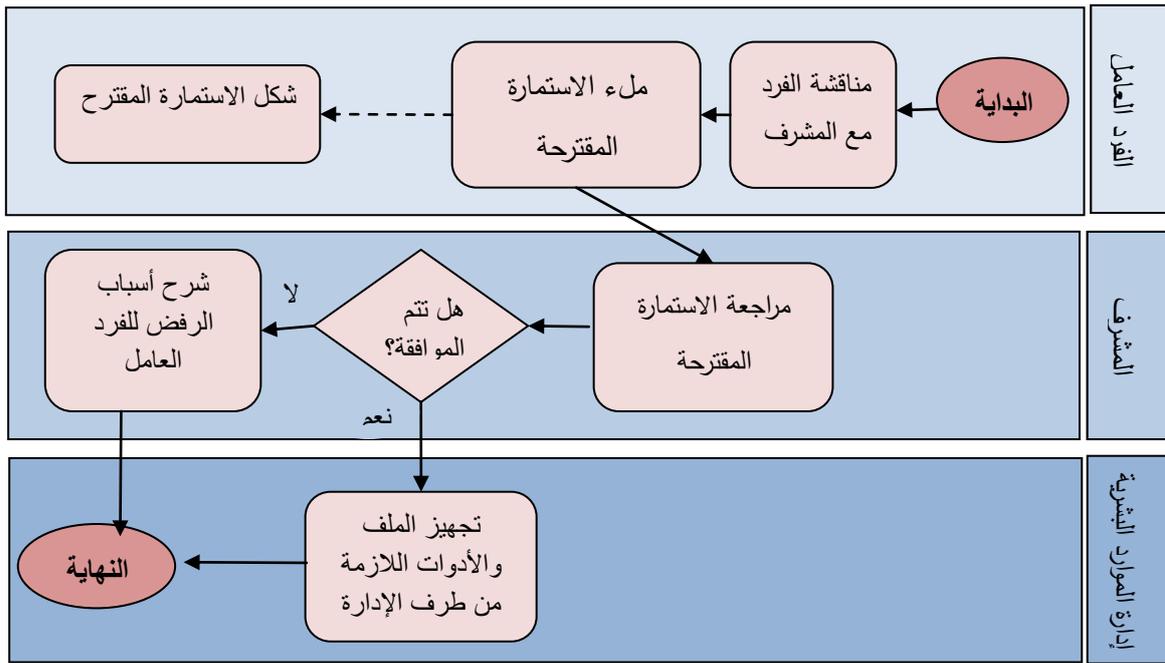
المطلب الثاني: أهمية المصادقة على نظام المشاركة في الوظيفة في تحسين الرضا الوظيفي

يقصد بالمصادقة على نظام المشاركة في الوظيفة، الخطوات الإدارية التي تتم بدءاً من الطلب الذي يقدمه الفرد العامل للحصول على الانتساب لهذا النظام إلى رأي الهيئة الإدارية على ذلك، وأهمية هذه الخطوات في تقبل النظام والاندماج فيه وبلوغ أهدافه بما فيها الرضا الوظيفي للفرد المنتسب له.

أولاً: خطوات المصادقة على نظام المشاركة في الوظيفة

يمكن إيجاز هذه الخطوات بالشكل التالي:

الشكل رقم (17): خطوات المصادقة على نظام المشاركة في الوظيفة



Source : Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Job sharing, Op. cit, p : 02,(modified by me).

أولاً: مزايا نظام المشاركة في الوظيفة

من أهم المزايا المرتبطة بهذا الترتيب المرن ما يلي: ⁽¹⁾

- إعطاء الفرصة للمديرين لعرض الهيكل التنظيمي ومتطلبات العمل الخاصة بهم وربما زيادة الكفاءة التنظيمية؛
- استخدام مهارات تكميلية بين شخصين يتقاسمان وظيفة معينة تجعل من قيمتها أكبر من مجموع أجزائها؛
- يقلل من عدد الأفراد العاملين الذين يتقلون من وإلى العمل في أوقات الذروة المرورية، مما يقلل حوادث الطرقات؛
- عدد ساعات العمل غير النمطي، يعطي الفرصة للأفراد لاستيعاب قضايا نمط الحياة والاحتياجات الشخصية.

ثانياً تحديات تطبيق نظام المشاركة في الوظيفة

من أهم التحديات التي تواجه كل من أرباب العمل والعمال هي ما يلي: ⁽²⁾

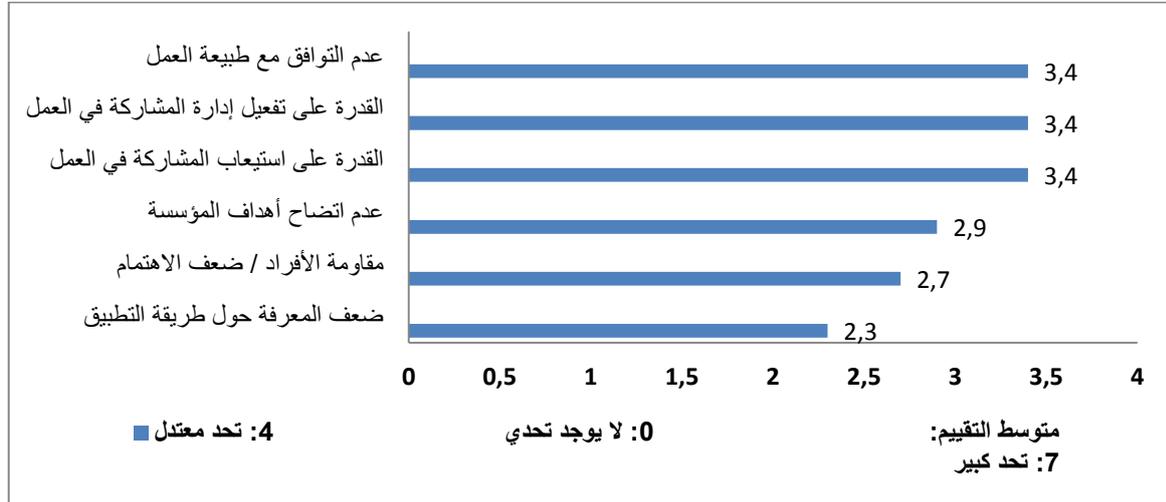
- توفير رواتب ومزايا إضافية من قبل أرباب العمل؛
- القدرة على إدارة النفقات، وإمكانية حدوث تأخيرات في الدفع؛
- توفير إمكانيات لتدريب وتنمية الأفراد إضافية؛
- اقتسام والتنازل عن جزء من الأجر والمنافع للشريك في الوظيفة بالنسبة للفرد العامل حسب العلاقة التناسبية بين مدة العمل والأجر؛
- عدم إتاحة فرصة الانتساب للجميع، إذ يجب توافر شروط وخصائص شخصية في المرشح لهذا النظام؛
- إمكانية وجود صراعات بين المشتركين في الوظيفة؛
- إمكانية الحد من التطورات الوظيفية، إذ واصل ضمن هذا الترتيب المرن لمدة طويلة.

⁽¹⁾ : ACAS Booklet, **Op.cit**, pp : 13, 14.

⁽²⁾ : L. Daniels, Job sharing at senior Level : making it work, the job share project, **Capability Jane**, 2011, p :37.
Available at : the Job share project.com

كما تبرز إحدى الدراسات أهم التحديات التي تواجه منح المشاركة في الوظيفة كخيار مرن على مستوى الإدارة العليا في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): تحديات منح نظام المشاركة في العمل على مستوى الإدارة العليا



Source: Chwarae Teg Research, Job sharing in Senior Roles, , 2014, p : 12.

إذن، من خلال الشكل، يتضح أن دراسة (Arad Research) سنة 2014، تبرز تحديات أخرى إضافة إلى التحديات المذكورة آنفاً، وهنا عند منح هذا الخيار البديل (Job sharing) في مستويات الإدارة العليا، والنتائج تشير إلى أن التحديات ذات مستويات معقولة فهي لم تتجاوز حد (04) على المدرج ذي (07) درجات.

حيث أن أهم تحد بالنسبة لفئة الإدارة حين تطبيق هذا البديل هو الضغوط التشغيلية، حيث يرجع ذلك إلى الاعتقاد بأنه من الصعب اقتسام الوظائف الإدارية لما تتطلبه مهامها خاصة وأنها تتعلق بالمعلومات الإستراتيجية المعقدة وصعوبة تمريرها ذهاباً وإياباً بين شخصين.

المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق نظام المشاركة في الوظيفة

من أهم الأمثلة نجاحا في تطبيق نظام تقاسم الوظائف شركة TAP Pharmaceutical Products,

Ink^(*)، وهذا حسب دراسة مركز العمل والأسرة ببوسطن سنة 2007.

الجدول رقم (28): شركة TAP Pharmaceutical Products, Ink ونجاح نظام المشاركة في الوظيفة

العناصر	شرحها
وصف البرنامج	في سنة 2011 أدخلت شركة TAP برنامج المشاركة في الوظيفة بين فريدين مما يعملان بوقت كامل في قسم المبيعات، وتشتترط الشركة في الراغبين الحصول على هذا البرنامج توفر خصائص شخصية كمهارات العمل ف المبيعات، فعالية في فريق العمل، قوة الاتصالات وتحمل المسؤولية المتساوية عن الانجازات والإخفاقات، كما يحتفظ الشركاء في الوظيفة بالمنوحات المادية للشركة كالسيارة، أجهزة الكمبيوتر والهاتف.
إدارة البرنامج	بعدم يستكمل الفرد الأوراق الإدارية اللازمة تقدم للمشرف للمراجعة والتعديل والموافقة، ثم تحال إلى كل من مدير الموارد البشرية ومدير المبيعات للمصادقة على الطلب، بعدها يتم تحضير مستند يحدد تفاصيل البرنامج لتقاسم الوظائف، وهذا حسب المناطق البيعية للشركة.
تطبيق البرنامج	بدأ تطبيق البرنامج على عينة ثم يتم تدوله على نطاق أوسع، ثم تحضير كتيب كدليل ودورات تكوينية، مكالمات جماعية، ودورات تثقيفية للمدراء.
عوائق التطبيق	أكبر عائق هو كثرة عدد الأفراد الذين يريدون الانتساب لبرنامج المشاركة في الوظيفة، وقلق المديرين إزاء العمل الإداري اللازم لإدارة شخصين في وظيفة بدلا من شخص واحد.
التغلب على العوائق	أدرك المديرين بسرعة أن هذا الترتيب المرن لا يناسب كل الوظائف ولا يناسب جميع الأفراد، فالمخاوف كانت غير مبررة.
مزايا البرنامج	أهم الفوائد التي تحصلت عليها الشركة من تطبيق البرنامج ما يلي: - تخفيض معدلات دوران العمل، مما ساعد بالاحتفاظ على المعرفة لدى الموظف؛ - ساعد الشركة على توظيف مندوبي مبيعات جدد، وفتح آفاق جديدة للبيع في مناطق مختلفة؛ - زيادة ولاء الشركاء في الوظيفة لشركة ؛

^(*) TAP Pharmaceutical Products, Ink: هي شركة TAP للمنتجات الدوائية تشكلت سنة 1977 كمشروع مشترك بين شركتين عالميتين للأدوية وهما: مختبرات Abott وشركة Takida لصناعات الدوائية وتولت هذه الأخيرة قيادة شركة TAB.

<p>- توفير النسخ الاحتياطية للعمل ساعد بتخطي احتمال غياب أحد الشريكين.</p>	
<p>إن دعم الإدارة العليا سهل من الوصول إلى مستويات استخدام معتبرة، قدرت بـ: 9,9% من قوة المبيعات حاصلة على هذا الترتيب المرن سنة 2006، وقد زاد استخدامه تدريجيا مما سمح للشركة من ضبطه.</p>	<p>عوامل نجاح البرنامج</p>
<p>- بدأ البرنامج بشكل تدريجي؛ - تحديد مسؤوليات كل شريك في البرنامج وتحقيق المساءلة عن الإنجازات والإخفاقات. - المراجعة الدورية للبرنامج مع المديرين والمشرفين وجعل مجال من المرونة للتعديل أو إيقاف البرنامج عند الضرورة، كترغبة الفرد في العودة إلى نظام العمل بوقت كامل. - الوصول لنجاح برنامج يستدعي وجود توجيهات ودلائل موثقة، والاستثمار في الجهود لذلك، وهذا قد يستدعي سنوات.</p>	<p>التوصيات</p>

Source : F.R. Van Deusen, Op.cit, pp : 78-80. (modified by me).

المبحث الخامس: نظام العمل عن بعد

العمل عن بعد (Telecommuting) هو ترتيب مرن، يستطيع الفرد من خلاله العمل بعيدا عن مكان العمل الرئيسي سواء بوقت كلي أو جزئي، ويستند هذا النظام بصفة عامة على تبادل المعلومات عن طريق الهاتف والكمبيوتر.

ويرتبط انتشار العمل عن بعد بتقدم تكنولوجيا الاتصال السلكية واللاسلكية، فحتى سنوات الثمانينات من القرن الماضي، معظم الترتيبات تتطلب حضورا جسديا للأفراد العاملين لأداء وظائفهم، لكن في العقود القليلة الماضية أصبحت أعمال مثل توثيق وتحليل البيانات، كتابة المستندات وبرمجة الكمبيوتر لا تعتمد على مواقع محددة للعمل، وزاد بذلك عدد الوظائف والأفراد المنتسبين لهذا النظام.

المطلب الأول: ماهية العمل عن بعد

يتناول هذا العنصر كلا من تعريف نظام العمل عن بعد، العوامل المساعدة على الإقبال عليه، أنواعه وأهم الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة للانتساب لهذا النظام.

أولاً: تعريف العمل عن بعد

يعرف معهد الغرب الأوسط للتعليم عن بعد: "العمل عن بعد هو ترتيب العمل خارج الموقع الذي يسمح للأفراد بالعمل في أو بالقرب من منازلهم؛ خلال أسبوع العمل ككل أو جزء منه، وبالتالي يتم التحول (Commute) للعمل عن طريق الهاتف ومعدات الاتصال السلكية واللاسلكية الأخرى بدلاً من الانتقال الجسدي للعمل بالسيارة ووسائل النقل الأخرى".⁽¹⁾

كما تعرف مرونة المكان (Flex-place) بأن "يتم جزء من العمل أو كله من المنزل أو مكان بعيد عن العمل، وأهم وسائله هو الاتصال عن طريق الكمبيوتر، الفاكس و/أو الهاتف بالإدارة أو مكان العمل".⁽²⁾

كما أُعطي للعمل عن بعد تسمية العمل الإلكتروني (E-Work) والذي يعرف كما يلي: "هو ترتيب عمل مرن، بموجبه يلتزم الفرد العامل بالوفاء بمسؤولياته الوظيفية وبمواعيد منتظمة من مكان بعيد عن العمل، عادة هو المنزل".⁽³⁾

إذن، فكرة العمل عن بعد، هي الابتعاد عن مقر العمل (شركة، مكتب، ... الخ)، وإنجاز مختلف المهام من مكان آخر، حيث يكون انتساب الفرد لهذا الترتيب بطريقة طوعية، دون أن يؤثر على شروط وظروف العمل وحتى على الوضع الوظيفي مع السعي لتحقيق الدائم لأهداف المنظمة.

والجدير بالذكر، أن هناك عدة مصطلحات للتعبير عن نفس المعنى ومن هذه المصطلحات:⁽⁴⁾

* Telecommuting: تستعمل في الولايات المتحدة؛

* Teleworking: تستعمل في أوروبا؛

* home-working و off-side workers، أو remote workers كلها مصطلحات لإيصال فكرة

القيام بالعمل دون التنقل إلى مكانه الأصلي.

(1) : Work-Life Unit, *Op.cit*, p : 29.

(2) : MIT Center for work, family and personal life et Al, *Op.cit*, p : 19.

(3) : Government of Newfoundland Labrador, Flexible work arrangements : guidelines and Questions and answers, Canada, Available at : www.exec.gov.ca/.../flex_work_policy_Booklet.pdf last visit: 07/01/2016 at:16^h:00.

(4) : Y.Baruch ; The statut of research on teleworking : an agenda for future research, *Internal Jornal of Management Reviews*, 3(2) ; 2002, p : 115.

ثانياً: العوامل المساعدة على الإقبال على نظام العمل عن بعد

- هناك عدة عوامل تساعد على ارتفاع الإقبال على هذا النظام المرن، سواء من جهة الأفراد العاملين أو أصحاب العمل، وأهم هذه العوامل ما يلي: (1)
- * بحث أصحاب العمل عن خفض النفقات العامة عن طريق الحد من المساحات المكتبية (office space) وبالتالي تخفيض فواتير الماء، الكهرباء والإيجار؛
 - * انتشار التكنولوجيا الذي سمح بأداء بعض الأعمال في أي مكان؛
 - * ارتفاع تكاليف التنقل إلى العمل؛
 - * بعض السياسات الحكومية التي تشجع الأشخاص ذوي الإعاقة في العودة إلى العمل؛
 - * بحث الأفراد العاملين عن مرونة في العمل من أجل إدارة حياتهم الشخصية بطريقة أفضل؛
 - * إقرار أصحاب العمل بنجاح نظام العمل عن بعد.

ثالثاً: أنواع العمل عن بعد

هناك أربعة أنواع مستعملة لأشكال العمل عن بعد وشرحها فيما يلي: (2)

- العمل عن بعد من خلال المنازل (Home based): حيث يكون للفرد العامل مكتب منزلي مجهز، يعمل فيه بشكل منتظم، وليس بالضرورة بشكل يومي.
- العمل من خلال المكاتب الفرعية (Satellite offices): تقع هذه المكاتب الفرعية للشركة في مسافة بعيدة عن الشركة الرئيسية، حيث يكون موقعها مناسباً للأفراد العاملين أو العملاء، ويكون المكتب مجهز من رف الشركة.
- مراكز العمل الجوارية (Neighbourhood work) / أو مراكز الاتصال (Telecenter) في حي سكني مثلاً، تضع مجموعة من الشركات مركز عمل مشترك في مبنى واحد، ويكون مكتب كل شركة مستقل داخل المبنى.
- العمل المتنقل (mobile work): ينطوي هذا النموذج من العمل عن بعد على العمل من مجموعة متنوعة من المواقع، وغالباً ما تستخدم من قبل الأفراد العاملين الذين لا يحتاجون إلى

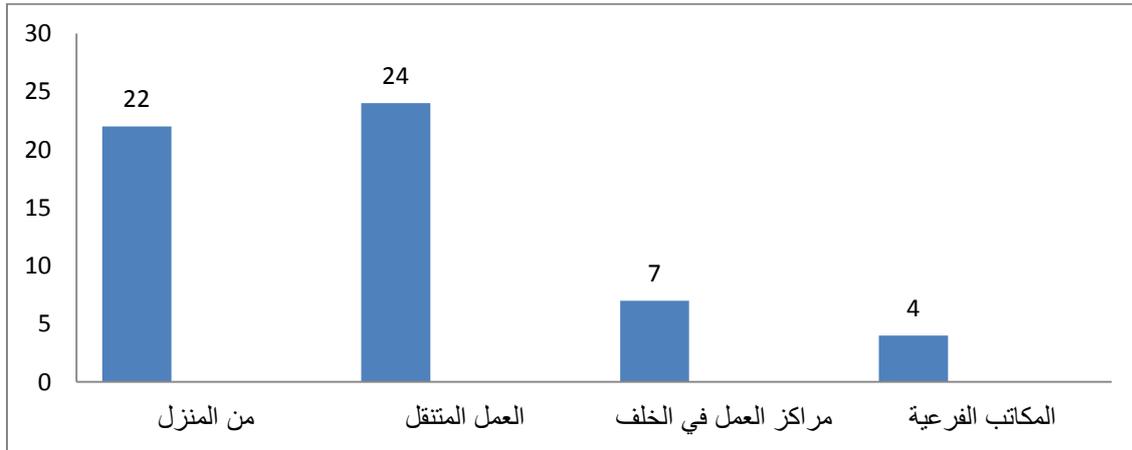
(1): ACAS Booklet, **Homeworking: a guide for employers and employees**, London, 2015, p: 04, at: www.acas.org.UK/media/pdf/j/m/homeworking_a_guide_for_employees.pdf last visit: 07/01/2016, at: 16^h: 45.

(2) Work-life Unit, **Op.cit**, pp : 29,30.

مكتب ثابت، وذلك باستخدام التكنولوجيا للتواصل مع مكتب الشركة، فيكون العمل من المنزل، السيارة، الطائرة أو الفندق.

ووفقا لدراسة اتجاهات العمل في فيفري 2000، تبين أن 28,8 مليون أمريكي يعملون عن بعد ووفقا للتوزيع التالي:

الشكل رقم (19): أنواع العمل عن بعد



Source : E. Hamilton, Bringing work home : advantages and challenges of telecommuting, Center for work and family, Boston college, Corrol school of management, 2003, p : 07.

من خلال الشكل يتضح أن الدراسة توضح أن الأمريكيين لديهم الإقبال على الأنواع الأربعة للعمل عن بعد، خاصة العمل المتنقل حيث ينجزون الأعمال أثناء السفر من مواقع متنوعة إضافة إلى العمل من المنزل، وبدرجة أقل من النوعين الآخرين، وهذا راجع بالأساس لزيادة الاستثمارات في مجال التكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية اللازمة لاستخدامها، ورغبة الأفراد عن بعد في تحقيق توازن أقل بين متطلبات العمل والأسرة إضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بالنسبة للمنظمة.

رابعاً: الأفراد والوظائف المناسبين للعمل

هناك بعض الوظائف تتناسب العمل عن بعد دون غيرها، ومن أهم هذه الوظائف نجد الباحث، الكاتب، خدمة العملاء، أما الوظائف غير المناسبة للعمل خارج المكتب نجد: الطبيب، الممرض، الميكانيكي، خدمة الاستقبال وغيرها.⁽¹⁾ وأهم الخصائص توضح في الشكل التالي:

(1) Booklet, flexible working and work-life balance, Op.cit, p : 14.

الجدول رقم (29): الخصائص الوظيفية والشخصية المناسبة لنظام العمل عن بعد

العناصر	وصفها
المهام الوظيفية	<p>يمكن أن تؤدي الوظائف عن بعد، إذا توفرت إحدى المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا تعتمد على المنشآت الثابتة كالمعدات والآلات أو التكنولوجيات المحددة التي يمكن الوصول إليها في الموقع فقط؛ - وجود حد أدنى للتعامل مع المعلومات التجارية؛ - يمكن تقسيم المهام كمياً أو نوعياً حتى إذا أجريت عن بعد؛ - تتطلب القليل من التفاعل وجهاً لوجه والتواصل مع زملاء العمل والعملاء؛ - تتطلب سفراً أو عملاً ميدانياً؛
الفرد العامل	<ul style="list-style-type: none"> - الأداء الجيد، والعمل بشكل مستقل دون إشراف مباشر. - الانضباط الذاتي والقدرة على إدارة الوقت؛ - التجهيز اليد للمكتب المنزلي أو لموقع العمل خارج المنظمة وأن يكون آمن وبعيد عن التشتيت؛ - القدرة على العمل مع تفاعل اجتماعي أقل.

Source: Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Telecommuting, **Flexworlife.my**, Malaysia, 2015, p: 02, available at : Flexworlife.my/resources/download-centre, last visit : 11/01/2016 at : 06^h: 15.

الملاحظ من خلال الجدول، أن المهام الوظيفية التي يمكن أن تنفذ عن بعد خاصة بالوظائف الخدمية دون الإنتاجية أو التصنيعية، والتي تكون لها خصائص محددة وليس كل الخدمات يمكن أن تنجز عن بعد، وأهم هذه السمات عدم الاعتماد على المعدات والآلات الثابتة، وقليلة الاتصال المباشر مع الأفراد (مشرفين، زملاء، عملاء).

المطلب الثاني: مساهمة العمل عن بعد في تحسين الرضا الوظيفي

لاقي العمل المرن اهتماماً كبيراً من طرف الإداريين والأفراد العاملين لما له من نتائج مرضية للطرفين، خاصة ما يوفره العامل من ارتياح في العمل واهتمام بظروفه الشخصية، مما ينعكس على الروح المعنوية والرضا الوظيفي في العمل. وفي ما يأتي أهم منافع العمل عن بعد وبعض التحديات التي تواجه تطبيق هذا البديل المرن.

أولاً: مزايا العمل عن بعد

- من أهم المزايا التي يتم تحقيقها لكل من الفرد العامل ورب العمل ما يلي: (1)
- الاستقلالية والمرونة في جداول عمل الأفراد؛
 - أموال أقل تنفق على التنقل للعمل، مواقف السيارات وملابس العمل؛
 - تجنب الفرد العامل للسياسات الإدارية الكلاسيكية؛
 - روح معنوية ورضا وظيفي عاليين؛
 - تحسين إنتاجية الأفراد العاملين؛
 - انخفاض نسب الغياب ودوران العمل؛
 - الاحتفاظ بالأفراد العاملين خاصة ذوي المواهب؛
- إضافة إلى بعض المزايا التي تنعكس على المجتمع ككل وهي: (2)
- زيادة فرص العمل؛
 - الحد من التنقلات للعمل مما يؤدي إلى خفض تلوث البيئة؛
 - تسهيل تحقيق اللامركزية في الأنشطة؛
 - تحقيق توازن إقليمي أفضل.

ثانياً: تحديات نظام العمل عن بعد

- من التحديات المحتملة لتطبيق نظام العمل عن بعد ما يلي: (3)
- تدهور العلاقة بين الفرد العامل والمدير، نظراً لقلّة اللقاء بينهما؛
 - الشعور بالضغط والعزلة للفرد العامل عن بعد؛
 - شعور العاملين من المنزل بالإرهاق في حال استمرار العمل وبذلك انخفاض الإنتاجية؛
 - صعوبة في الإشراف والتقييم وجدولة الاجتماعات.

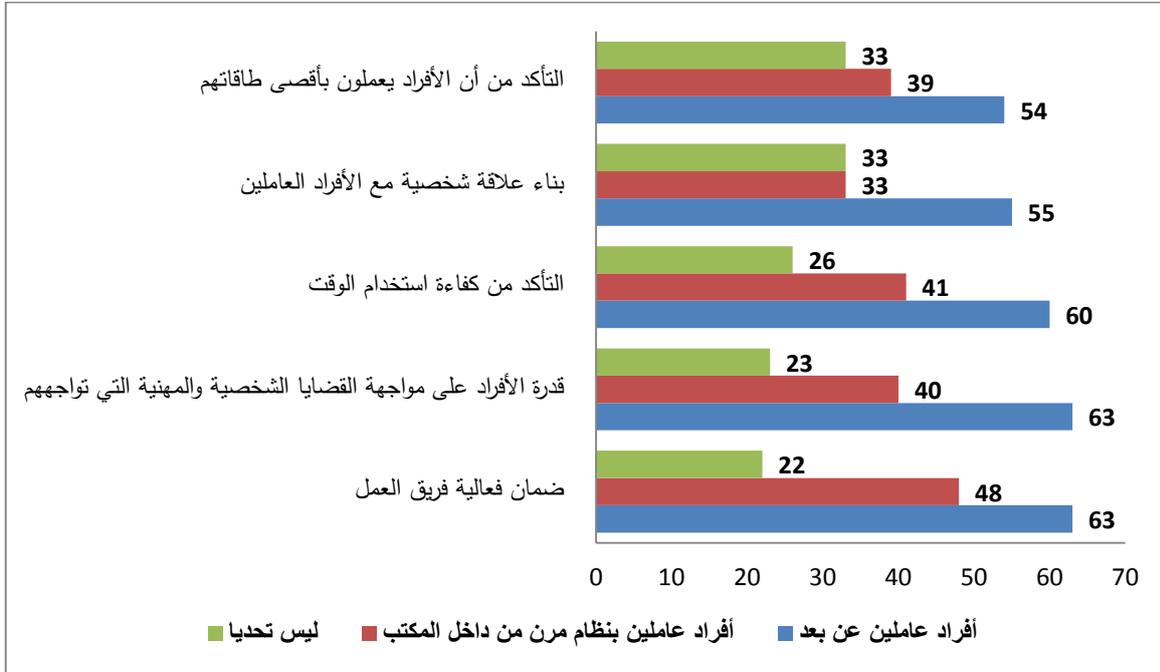
(1) : E. Hamilton, Bringing work home : advantages and challenges of telecommuting, Center for work and family, Boston College, Carrol school of management, 2003, p : 14.

(2) : مركز الإنتاج الإعلامي، نحو مجتمع المعرفة: العمل عن بعد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1428 هـ، ص: 63.

(3) : ACAS Booklet, flexible working and work-life balance, London, available at : www.acas.org.UK /homeworking, last visit: 09/01/2016, at: 07^h: 30.

وفي إطار دراسة معهد القيادة والإدارة (ILM) السابق الذكر، فإنه تبين أن أهم تحديا العمل عن بعد مقارنة العمل بالعمل المرن من داخل المنظمة فيما يلي:

الشكل رقم (20): تحديات العمل عن بعد من وجهة نظر الإداريين



Source: Institute of Leadership and Management, Op.cit, p : 08.

من خلال الشكل يتضح أن مرونة العمل تشكل تحديات في إدارة الأفراد العاملين، حسب وجهة نظر الإداريين، لكن العمل عن بعد كخيار مرن يغيب فيه الفرد العامل عن مكتبه وعن منظمته تجعل هذه التحديات أثقل، فنقص الاتصال والتواصل المباشر بين الإدارة والأفراد العاملين يخلق مشاكل كالقدرة على التنسيق بين أعضاء فرق العمل، بناء العلاقات الشخصية بين الإدارة والأفراد، والتأكد أن هؤلاء يقدمون أقصى طاقاتهم بأكفأ الوسائل.

المطلب الثالث: شركات نجحت في تطبيق نظام العمل عن بعد

من بين الشركات الناجحة في تطبيق نظام العمل عن بعد نجد شركة Booz Allen Hamithon^(*)، وهذا حسب دراسة مركز العمل والأسرة بيوستن سنة 2007، والجدول الموالي يشرح تفاصيل تجربة الشركة مع نظام العمل عن بعد:

الجدول رقم (30): شركة Booz Allen Hamithon ونجاح نظام العمل عن بعد

العناصر	شرحها
وصف البرنامج	يوفر برنامج العمل عن بعد، فرصة للأفراد العاملين للعمل خارج المكاتب الرسمية للشركة، ويمكن أن يكون بوقت كلي أو جزئي، ويتم تشجيع الأفراد على العمل بالشركة لسنتين قبل تطبيق هذا الترتيب المرن، حيث تكون استثناءات في ذلك بموافقة المدير، الفرد العامل هنا هو المسؤول عن تهيئة بيئة عمل مناسبة في منزله، ويتحمل التكاليف المرتبطة بإنشاء مكتبه الخاص.
إدارة البرنامج	يملاء الفرد العامل النموذج الخاص بالمشاركة في هذا الترتيب ويتم الموافقة عليه من طرف كل من المدير وممثل الموارد البشرية، حيث يقوم هذا الأخير بالتأكد من أهلية الفرد واتساق السياسة. بعد دراسة مكتب الشركة الخاص ببرنامج العمل / الحياة للترتيب المرن المقترح والموافقة عليه، تبدأ عملية التطبيق حيث يقوم المديرين بالمراجعة الأولية بعد 60 يوما الأولى، ثم تأتي فترات دورية للمراجعة، وعلى إثر ذلك يتم التقرير بنجاح نظام العمل عن بعد أم لا.
تطبيق البرنامج	من خلال إنشاء هذا البرنامج المرن، أرادت الشركة توفير مرونة إضافية للأفراد، ومعالجة ذلك في سياسات واضحة ورسمية.
عوائق التنفيذ	أهم العقبات التي واجهت تطبيق العمل عن بعد في هذه الشركة ما يلي: - اختلاف الآراء حول تعريف موقع المكتب خارج الشركة ومسؤولية نفقاته؛ - التردد الأولي للمديرين عن كيفية تنفيذ البرنامج، وهل كل الأفراد الذين يطلبون الانتساب للبرنامج يتاح لهم، وكيفية إدارة الأفراد عن بعد.
التغلب على العوائق	- إنشاء دليل توجيهات لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات؛ - إعطاء تدريبات وتوجيهات للمديرين للإجابة عن تساؤلاتهم.
	من أهم المزايا التي حققها العمل عن بعد ما يلي:

^(*) Booz Allen Hamithon: هي شركة استشارات أمريكية أنشئت سنة 1914 بفرجينيا، ولديها 80 مكتب آخر في الولايات المتحدة، نشاطها الرئيسي تقديم خدمات الإدارة والتكنولوجيا والسلامة للوكالات الحكومية المدنية والعسكرية ووكالات الدفاع كما تقدم الخدمات المدنية والتجارية.

<p>– إعطاء الشركة قيمة للأفراد العاملين بها من خلال منحهم المرونة التي يحتاجون إليها، وذلك بصورة عادلة؛</p> <p>– تصدي الشركة لبعض قضايا البيئة، من خلال خفض عدد الأفراد المتنقلين لمكاتبها؛</p> <p>– زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للأفراد لأنهم يشعرون بثقة الشركة فيهم؛</p> <p>– ساعد العمل عن بعد للأفراد بالشركة بالموازنة بين العمل والالتزامات الشخصية بطرق جد فعالة.</p>	<p>مزايا البرنامج</p>
<p>هناك عاملان ساعدا على نجاح البرنامج:</p> <p>– الثقافة السائدة في Booz Allen الداعمة للعمل عن بعد، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات التي يتم توفيرها للأفراد العاملين؛</p> <p>– الدعم المتواصل لكبار القادة في الشركة.</p>	<p>عوامل نجاح البرنامج</p>
<p>أهم توصيات شركة Booz Allen لمن يريد خوض التجربة بنجاح:</p> <p>– إجراء البحوث الخاصة بالشركة التي تريد تطبيق البرنامج.</p> <p>– عن تصميم سياسات البرنامج يجب تعميم المفهوم على الشركة وتقبل كل الآراء وردود الفعل لأن ذلك يسهل من دمج كل الفئات ووضع برنامج مقبول في النهاية.</p>	<p>التوصيات</p>

Source : F-R. Van Deusen, Op.cit, pp : 85-87.

من خلال الجدول تتضح التجربة الناجحة لشركة الاستشارات الإدارية الأمريكية، وأن جوهر ذلك هو خلق ثقافة تنظيمية ملتفة حول برنامج العمل عن بعد ودعم الإدارة العليا لذلك، والثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين.

تعتبر ترتيبات العمل المدروسة في هذا المبحث الأهم والأثر استعمالا، وما يلاحظ أن انتشار استعمالها وتطبيقها في المنظمات يتزايد نظرا للمنفعة التبادلية بين المنظمة والفرد العامل، دون إغفال التحديات التي تواجه ذلك، حيث تثبت التجارب الواقعية لشركات عالمية أنه يمكن التغلب عليها ببعض الخبرة والحكمة.

خلاصة الفصل الرابع:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على أهم ترتيبات العمل المرنة الممارسة عبر العالم، وهي حسب بعض الدراسات: ساعات العمل المرنة، لأسبوع العمل المضغوط، العمل بوقت جزئي، مشاركة الوظيفة والعمل عن بعد. وقد تم توضيح لكل منها؛ المفهوم، الوظائف المناسبة، أهم الإجراءات والسياسات المتعلقة بها، التحديات التي قد تواجه تطبيقها وأهميتها في تحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

إضافة إلى أمثلة واقعية لشركات عالمية نجحت في تطبيق ترتيبات العمل المرنة المذكورة، خطوات هذا النجاح وأهم الطرق العملية للتغلب على الصعوبات والتحديات لتكون مثالا يُحتذى به للمنظمات التي ترغب في تطبيق إحدى بدائل العمل المرنة الأكثر انتشارا .

ما يطرح هنا كتنساؤلات: هل للمؤسسات والشركات الجزائرية دراية كافية بنظام العمل المرن؟ هل يتم تطبيق هذا النظام أو على الأقل أحد بدائله؟ هل الأفراد العاملون لديهم الرغبة في الانتساب لهذا النظام؟ وكيف يؤثر هذا النظام على الرضا الوظيفي لديهم؟ هذا ما سيتم التطرق إليه في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهو أحد أهم القطاعات التي توفر العديد من الخدمات للمجتمع وله مشاركة معتبرة في الاقتصاد ككل.

الجانب

التطبيقي

الفصل

الخامس

الفصل الخامس: وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل

تمهيد:

إن لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال آثار متعددة على جميع جوانب النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، فكلما تطور النظام التكنولوجي تغير النظام الاقتصادي والاجتماعي، ومن معالم هذه التطورات استحداث مفاهيم جديدة متعلقة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والتي منها التجارة الالكترونية، البريد الالكتروني، اقتصاد المعرفة، الاتصال عن بعد وغيرها. لذلك أصبحت تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال من أهم المواد الأولية المعروضة في اقتصاد السوق في الوقت الراهن، ودعامة أساسية لنمو الاقتصاديات البلدان وازدهارها.

والجزائر كغيرها من البلدان شهدت تحولات في جميع الميادين، ففي مجال البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال تمت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بما يتماشى ومتطلبات المرحلة وتم بموجب هذه التعديلات فتح سوق الاتصالات أمام المستثمرين للدخول في المنافسة، وهذا طبقا للقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات؛ إذ يمثل هذا القانون تحولا عن الطريقة السابقة في التسيير و المنبثقة عن القوانين الموجودة في التعليمات الصادرة سنة 1975.

إذن، يتناول هذا الفصل وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر عموما وبولاية جيجل خصوصا؛ على اعتبار القطاع بهذه الأخيرة محلا للدراسة الميدانية. وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر

المبحث الثاني: مشاركة قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد بالجزائر

المبحث الثالث: واقع قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر

مر قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر بمرحلتين أساسيتين منذ الاستقلال، شهد من خلالها عدة تطورات في هيكلته وإطاره التشريعي والقانوني. وفيما يأتي عرض لنشأة وتطور القطاع وأهم هياكله ومؤسساته.

المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر منذ

1962

شهدت الجزائر غداة الاستقلال تراجعاً كبيراً في ميدان البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال مقارنة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، فباستثناء البنى التحتية التي كانت تخدم المصالح الاستعمارية بقي الشعب الجزائري خارج مجال التطور في العديد من القطاعات. إذ كان العجز المسجل في قطاع البريد والهاتف يعكس الحالة المزرية التي كان يعيشها الشعب، خاصة سكان القرى الذين أقصوا تماماً من الشبكة البريدية والهاتفية، ولهذا سارعت الدولة الجزائرية إلى تفعيل عدة مخططات تنموية: (1)

أولاً: الفترة من 1962 إلى 2000:

كان وضع الخدمات البريدية سنة 1962 يتميز بضعفه وبتباين واضح بين المدن والقرى، ففي السنوات الأولى من الاستقلال واجهت مصالح البريد أوضاعاً صعبة بيد عاملة قليلة وغير مؤهلة، وكذا بوسائل مادية بسيطة، وعليه وجب تفعيل كل المخططات من أجل تحقيق ما يلي:

- ✓ ضمان استمرارية الخدمات؛
- ✓ تضيق الهوة الموجودة بين المدن والقرى، من خلال إنشاء مؤسسات بريدية جديدة؛
- ✓ تطوير دوائر التوزيع من أجل التكفل بالمناطق النائية،
- ✓ خلق روابط جديدة من خلال استخدام جميع وسائل النقل لضمان تبادلات منتظمة ومتكررة مع كل دول العالم.

(1) : عن الموقع الإلكتروني لوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال: www.mptic.dz

مع نهاية عام 1962 كان في حوزة الجزائر 826 مكتب بريد يشتغل على المستوى الوطني، وقد بلغت الشبكة البريدية 3310 مكتب بريدي في مطلع عام 2000 أي مكتب بريد واحد لكل 9500 نسمة، وذلك بفضل تراخيص البرامج المتحصل عليها في إطار مختلف المخططات التنموية. كما سمحت الموارد التي خصصتها الحكومة لتطوير القطاع وتوسيع هذه الشبكة بإنجاز أعمال مهمة تمثلت في ارتفاع نسبة تداول وسائل معلوماتية و إدماجها لاسيما في تسيير الحسابات الجارية البريدية منذ عام 1974. كما استفادت المكاتب البريدية الكبيرة المتواجدة في مقر الولايات من وسائل النقل التي أتاحت لها توزيع وترحيل الطرود البريدية وكذا معدات مكننة العمليات (آلات التخليص، إرسال حوالات، إجراء الحسابات، الخ).

عند إطلاق المخطط الثلاثي لعام 1967 كانت الجزائر تملك 04 مراكز فرز موزعة كالتالي: مركزين لفرز الرسائل، مركزين لفرز الطرود البريدية وكلها بالجزائر العاصمة. كما تم استحداث مراكز جهوية لمعالجة الحوالات والعمليات الخاصة بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 08 نواحي من التراب الوطني بمبدأ مركز لكل ناحية. وتمكنت هذه الإنجازات من انتقال قسم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من 23000 حساب عام 1965 إلى 3.2 مليون حساب عام 2000، أما فيما يخص الحسابات الجارية البريدية فكانت 150000 سنة 1962 لتنتقل إلى 5.4 مليون حساب عام 2000 مع 240 مليار دينار في كشوف الحسابات. ركزت الإدارة جهودها على محورين أساسيين: توسيع شبكة التوزيع من خلال استحداث مراكز جديدة في المدن والقرى على حد سواء، حيث مكن هذا الأمر من الانتقال من 1100 مركز إلى أكثر من 3800 عام 2000، أما بالنسبة لحظيرة الصناديق البريدية فانتقل العدد من 4000 عام 1962 إلى 162000 عام 2000. من جهة أخرى تطور عدد العمال العاملين بدوام كامل في الإدارة البريدية من 2000 عامل سنة 1962 إلى 21000 عامل سنة 2000. أما فيما يخص المنافسة فقد تم فتح القطاع جزئيا للتنافس قبل إصلاحات 2000 وذلك من خلال المرسوم التشريعي الذي سمح لمؤسسة للبريد السريع بإنشاء شركة ذات حق جزائري عام 1994. من ناحية الاتصالات فقد ضمت الشبكة الوطنية التي وُضعت غداة الاستقلال، 146000 جهاز يخدم 108000 مشترك، بكثافة سكانية

قدرها 08 مليون ساكن، كانوا قد وزعوا على مراكز قديمة لم تكن تلب الاحتياجات العادية لتدفق الأموال، حيث كانت هذه الشبكة لا تغطي إلا جزءا صغيرا من التراب الوطني كما أن انتشارها لم يكن يلب احتياجات البلد.

فيما يتعلق بالإرسال، فكانت الجزائر تعتمد أساسا على خطوط جوية تخدم فقط المناطق الحضرية الكبرى، فالمواصلات الهاتفية الدولية لم تكن موجودة إلا مع فرنسا وتونس والمغرب. بصفة عامة، اتسمت الخدمات المقدمة في الفترة الممتدة من 1962 إلى 1999 باعتمادها على التلكس والهاتف فقط على مستوى الموارد البشرية كما كان تعداد مهندسي وتقنيي الاتصالات ضعيفا جدا بعد الاستقلال وعليه سارعت الدولة إلى إرسال العمال للخارج من أجل تكوينهم منذ عام 1963، وشهدت الأعوام التالية إطلاق نشاطات التكوين والتحسين تزامن معها إنشاء المدرسة الوطنية لدراسات الاتصالات بالجزائر العاصمة التي تهدف إلى تكوين تقنيين وتقنيين سامين، كما تم فتح المعهد الوطني للاتصالات بمدينة وهران الذي يتم فيه تكوين تقنيين سامين ومهندسين تطبيقيين.

ثانيا: الفترة من سنة 2000 إلى عام 2015:

كان قطاع البريد والمواصلات يخضع إلى غاية 2000 للأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 الذي يمنح وزارة البريد والمواصلات مهمة تحديد سياسة القطاع ويعطيها دور المنظم والمتعامل. بحيث كانت الخدمات البريدية والاتصالية من صلاحيات الوزارة لا غير. وفي عام 2000 وافقت الحكومة على إجراء إصلاحات معمقة لقطاع البريد والمواصلات من أجل مواكبة تحديات القرن 21 وضم الجزائر لمجتمع المعلومات، جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لضرورة ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية، وقد أخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة المتنامية والتحضير لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وكذا التفاوض من أجل اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي.

تهدف الإستراتيجية المعدة لهذه الإصلاحات الواعدة إلى الأهداف الرئيسية، منها على وجه الخصوص:

- ✓ مضاعفة العروض والخدمات البريدية والهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصالات
لأكبر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين بالمناطق الريفية؛
 - ✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومضاعفتها؛
 - ✓ ضمان استفادة سكان المناطق الريفية والأشخاص المعزولين من الخدمات البريدية
والاتصالات وكذا الإنترنت؛
 - ✓ إنشاء شبكة وطنية للاتصالات فعالة وموصولة بشبكة المعلومات؛
 - ✓ تطوير البريد والاتصالات باعتبارهما قطاعين اقتصاديين مهمين لتنمية اقتصاد تنافسي
ومتفتح على العالم بحيث تشكل خدمات القطاع جزءا مهما من الناتج الفردي الخام.
- وقد ركزت المحاور الكبرى للإصلاحات على ما يلي:
- ✓ إعادة صياغة الإطار التشريعي والتنظيمي لقطاع البريد والاتصالات من أجل تثبيت هذه
الإصلاحات على قاعدة صلبة و شفافة؛
 - ✓ الفصل بين الاستغلال والضبط والسياسة القطاعية من خلال تقسيم وزارة البريد
والمواصلات إلى شركة للاتصالات ومؤسسة للبريد وسلطة للضبط وكذا دائرة وزارية تتكفل
بسياسة قطاع البريد والاتصالات؛
 - ✓ تحرير سوق الاتصالات والبريد وفتحها أمام المنافسة المتنامية وتطوير المشاركة واستثمار
الخواص في القطاع؛
 - ✓ حماية وتطوير الخدمة الشاملة على المستوى الوطني.

أما بخصوص البريد، فقد سمح الإطار القانوني الجديد الذي جاء به القانون 03-2000
المؤرخ في 05 أوت 2000 و المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، بإسناد نشاطات
الاستغلال للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "بريد الجزائر"، التي أنشئت بموجب
المرسوم التنفيذي رقم 43-02 المؤرخ في 14 جانفي 2002. كما تم تنويع الخدمات من خلال
فتح باب المنافسة لبعض القطاعات لصالح المواطنين بحيث سمح هذا الانفتاح بظهور 04

متعاملين للبريد السريع من بينهم المتعامل العمومي (إي.أم.أس) و (فيديكس، أو بي أس، كرونوبوست، شومبيون بوست لبريد الجزائر) و 40 متعامل بريدي ينشطون في مجال التصريح البسيط الذي يخص الإرسال الداخلي حيث يحدد الوزن وفق التنظيم. وتجدر الإشارة إلى أن مجهودات تطوير قطاع البريد و تحديثه لا يزال متواصلا بمختلف البرامج التنموية وسمحت ببلوغ الأهداف الآتية:

- ✓ توسيع و تحديث وعصرنة الشبكة البريدية، من خلال ضمان الخدمة البريدية الشاملة؛
- ✓ التحويل التدريجي لكل العمليات على مستوى الشبائيك إلى العمل بالنظام الآلي؛
- ✓ تحسين عملية تنظيم الترحيل والتوزيع الخاصة بالبريد من خلال استعمال الرمز البريدي مع احترام معيار التوجيه؛
- ✓ إدراج الفرز التلقائي للبريد؛
- ✓ استحداث نظام للبريد الإلكتروني.
- ✓ تنصيب نظام نقدي في إطار عملية إصلاح وعصرنة النظام المالي الوطني و تجريد وسائل الدفع، وذلك من خلال تعميم وسائل الدفع الإلكتروني، الموزعات الآلية للأوراق البنكية وكذا تقديم مجموعة من الخدمات الجديدة.

تم بذل مجهودات معتبرة في إطار التنمية خلال الفترة الممتدة من عام 2000 إلى غاية 2015، يمكن توضيحها في التطورات التالية : (1)

50% من مجموع 3310 مكتب بريد يشكلون الشبكة الوطنية للبريد عام 2000، موجودة بوسط المناطق الريفية منها 350 مكتب كان مغلقا أمام السكان، كما ركزت الدولة مجهوداتها على إعادة فتح مكاتب البريد المغلقة ومواصلة تكثيف الشبكة، مما سمح بالانتقال من 3310 مكتب عام 2000 إلى 3700 مكتب سنة 2015، كما انتقل عدد مراكز الفرز في ذات الفترة من 09 مراكز إلى 11 مركز تبعا لإنشاء المركز الخاص للرسائل المتعلقة بالحسابات الجارية البريدية

(1) : عن الموقع الإلكتروني لوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال : www.mptic.dz

ومركز آخر خاص ببيريد ولاية الجزائر. ولم يتغير عدد مراكز الطرود البريدية بسبب فتح المجال أمام المنافسة التي تجري حاليا بين 05 متعاملين للبريد السريع و 40 متعامل لنظام التصريح البسيط.

أما بالنسبة لحظيرة الصناديق البريدية فانتقل عددها من 162000 صندوق عام 2000 إلى 400000 صندوق في 2015، وانتقل عدد الحسابات الجارية البريدية من 5.4 مليون عام 2000 إلى 18.5 مليون سنة 2015 بكشف حساب بلغت قيمته 600 مليار دينار. وفي إطار عملية جمع شبكة الاتصالات و استخدام الانترنت تم تنصيب منصة متكونة من 1500 خط هاتفي متخصص عم 2007 لسد حاجيات مكاتب البريد. وقد تم تكملة منصة بروتوكول الانترنت هذه بمنصة رسائل بقدرة 500000 صندوق، مكنت مؤسسة بريد الجزائر من تزويد نفسها بشبكة رسائل داخلية خاصة بها. قامت إدارة شبكة المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية عام 2002 باقتناء المعدات والبرامج من اجل مراقبة وفحص و إجراء الصيانة عن بعد.

فيما يخص النقد، تم مع نهاية سنة 1999 تنصيب 110 موزع آلي للأوراق البنكية لفائدة 100000 حامل للبطاقات المغناطيسية. ولهذا الغرض فقد تم انجاز مشروع مصرفي خاص ببيريد الجزائر ودمجه في عملية إصلاح النظام المالي الوطني التي تهدف أساسا إلى عصرنة أنظمة الدفع الجماهيري وتجريد أنظمة الدفع، لذلك، تم سنة 2007 إنشاء مركز للخدمات المصرفية مما جعل عدد حاملي البطاقات الإلكترونية عام 2015 ينتقل إلى 07 ملايين مقابل 700 جهاز صرف آلي.

تهيمن الخدمات المالية البريدية على سوق المدفوعات من حيث السحب والادخار مشكّلة بذلك الشبكة الأكثر كثافة و حداثة في البلاد حيث تعتمد على أنظمة المعاملات في زمنها الفعلي. بالإضافة إلى تكثيف وتحسين الشبكة البريدية، قامت مؤسسة بريد الجزائر بإنشاء مراكز مجهزة بأحدث التكنولوجيايات (مركز فرز آلي وطني ودولي، مركز البريد الهجين، مركز مصرفي، مركز شخصنة بطاقات الحسابات الجارية البريدية، مركز معالجة الشكاوى الدولية ومركز الطوابعية). وقد تمت عصرنة الوسائل من خلال ما يلي:

- ✓ تزويد المكاتب البريدية بآلات متعددة الوسائط من أجل تقديم خدمات كشف الحساب الجاري البريدي وخدمة الانترنت لسكان المناطق المعزولة؛
- ✓ تنصيب و تشغيل الموزعات الآلية للأوراق البنكية بالإضافة إلى عداد الأوراق المالية من أجل تحسين مردود الأعوان؛
- ✓ جعل عملية فرز الإرساليات البريدية تلقائية؛
- ✓ حوسبة مكاتب البريد من أجل تحسين عملية معالجة المعلومة التي تؤثر بشكل كبير على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛
- ✓ الحصول على نظام تسيير البريد الهجين الذي يسمح باستقبال البريد من كبريات الشركات في شكل الكتروني ليتم معالجته فيما بعد وإدراجه في مسار التوجيه التقليدي.

وفيما يخص قطاع الاتصالات، تُعدُّ مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي و الرئيسي الذي يتكفل باستغلال الشبكات والوسائل الأساسية لتطبيق استراتيجية إدراج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة للجزائر، مساهمة بذلك في بناء مجتمع جزائري للمعلومات، من خلال تمكين أكبر عدد من المواطنين من التواصل.

يهدف مخطط عمل اتصالات الجزائر إلى عصنة الشبكة والتي لا يمكنها أن تتحقق إلا بتكثيف شبكة الألياف البصرية بهدف نشر شبكات الصوت والمعلومات على المستوى الوطني وكذا تعميم استخدام دعامة الألياف البصرية على المستوى الحضري عن طريق استبدال الكوابل النحاسية المهترئة والمكلفة والتي تعتبر السبب الرئيسي لسوء الخدمات المقدمة.

من أجل نقل خدمات الصوت والمعلومات، تتكون الشبكة الدولية من روابط بحرية وتحت أرضية وروابط فضائية، ونظرا لضغوطات الطلب على بروتوكول الانترنت IP التي أملتتها ضرورة انتشار الانترنت والانترنت ذات التدفق العالي، تم تمديد سنة 2007 الكابل البحري آلبال2 الذي يربط الجزائر ببالما بقدرة 2.5 إلى 10 جيجابايت. أما الرابط البحري الثاني « SMW4 » الذي يربط عنابة بمرسيليا، بدوره يمنح فرصا متنوعة من حيث الحجم ونقاط النزول المحتملة المتعددة

التي تسمح بتقديم عروض متنوعة متعلقة بالصوت والانترنت. بغية تعزيز قدرات النطاق الترددي، سيتم وضع كابل ثالث بحري بقدرة 100 جيجا بايت يربط وهران بفالينسيا الإسبانية وهذا مطلع عام 2017.

من جهة أخرى وقصد تحسين أعباء كراء الروابط دوليا وتحويل نقل المكالمات الآتية إلى الجزائر ضمن القنوات، ارتأت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إنشاء نقط حضور بأوروبا حيث كانت اول نقطة عام 2011 بمدينة مرسيليا الفرنسية. يعتبر التطور في مجال الانترنت ايجابيا على عدة مستويات، فقد صنف مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية في تقريره عام 2009 " تقرير اقتصاد المعلومات، توجهات وافق" الجزائر ضمن الـ05 دول افريقية التي حصلت نسبة 90% من الزبائن المالكين للانترنت ذات التدفق العالي بجانب المغرب وتونس ومصر وجنوب أفريقيا، وهذا ما يُعدُّ نتيجة لعدة عمليات تحيينية، تطهيرية، تنظيمية و كذا للمجهودات المبذولة من أجل تطوير وتوسيع شبكات النقل الوطنية والدولية.ذ وبالفعل في عام 2008 تم ربط الـ1541 بلدية بشبكة الانترنت عن طريق شبكة ADSL مما أتاح للمنازل والشركات والمؤسسات التواصل عبر الانترنت. كان النطاق الترددي العالمي محدودا برابطين فقط بسعة 34 ميغا بايت لكنه تطور تدريجيا منذ عام 2004 حيث بلغت قدرته 05 جيجا بايت عام 2005، و10.8 جيجا بايت عام 2007 ثم 48 جيجا عام 2010 ليصل اليوم إلى 420 جيجا بايت مع تنوع الوسائل الدولية (Alpa2, SMW4) وتعدد موفري الانترنت على المستوى الدولي.

ومن ناحية الهاتف النقال، فبفضل القانون 03-2000 تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمة عمومية ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطني.

المطلب الثاني: هيكلية قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

أولا: وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات التي باشرتها الجزائر مع مطلع سنة 2000 ، تم وضع بعض الهياكل لدعم سياسة الجزائر في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والتي شملت

تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بهدف تنظيم قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإيجاد الآليات المناسبة والفعالة لإقامة مجمع معلومات متقدم أحد أهم عناصره التجارة الإلكترونية.

أ-الهيكل الفرعية لوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

تضم هذه الوزارة مجموعة متنوعة من الهياكل، فبالإضافة إلى الديوان، الأمانة العامة والمفتشية العامة لنشاطات البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، هناك مجموعة من المديريات وهي:

- المديرية العامة لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛
- المديرية العامة لمجتمع المعلومات؛
- المديرية العامة للبريد؛
- قسم تسيير المشاريع؛
- مديرية أنظمة المعلومات؛
- مديرية التنظيم والشؤون القانونية؛
- مديرية التعاون والعلاقات الدولية؛
- مديرية الاتصال و التوثيق والأرشيف؛
- مديرية تثمين الموارد البشرية والتكوين.

حيث تشرف هذه الوزارة بشكل مباشر على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من

خلال المديرية العامة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال"، والتي أنيطت بها مهمة تنفيذ ما يلي:

- ✓ إعداد إستراتيجية لتطوير المواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية؛
- ✓ المشاركة في تحديد إطار تشييد مجتمع المعلومات الجزائري؛
- ✓ السهر على احترام شروط دوام الشبكات المبنية على تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستمراريتها وأمنها؛

- ✓ المشاركة في إطار وطني منسق في تحديد السياسة الوطنية بغرض الاستعمال السلمي لمجال الفضاء الخارجي؛
 - ✓ السهر على احترام الترتيبات المطلوبة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي؛
 - ✓ اقتراح كل التدابير المساهمة في تطوير البحث التطبيقي في ميادين المواصلات السلبي واللاسلكية والمعلوماتية؛
 - ✓ تنفيذ سياسة الحكومة في مجال الخدمة العامة للمواصلات السلبي واللاسلكية.
- وبغية تنفيذ هذه الأهداف، تم هيكلة هذه المديرية العامة في شكل 03 مديريات فرعية مديرية الدراسات والاستشراف والتقييس؛ مديرية تطوير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛ ومديرية مجتمع المعلومات.
- ب- الهيئة الممثلة للوزارة على مستوى الولايات: المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال:
- تم إنشاء مديريةية البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في كل ولاية من الولايات الـ 48، كان تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 03 / 233 بتاريخ 2003/06/24 ومهامها محددة في المادة 2 من هذا المرسوم كما يلي:

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و السهر على شروط دوامها واستمراريتها وأمنها، و كذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال؛
 - السهر على تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق الترتيبات القانونية والتنظيمية؛
 - السهر على التأدية الحسنة للخدمة العمومية و تنسيق استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال مع القطاعات الأخرى؛
 - قيام أعوانها المؤهلين قانونا بإجراء المراقبة و التفتيش وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال؛
 - تحديد المناطق غير الموصولة أو الضعيفة الوصل بشبكات البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية بهدف تحقيق تغطية أحسن؛
 - القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
 - المشاركة في إعداد المخططات و الدراسات و تنفيذ برامج التنمية المسجلة؛
 - تنفيذ مخططات الاستعجال و الأمن المكيفة مع الأخطار القصوى؛
 - السهر على قواعد الاستفادة من الاتفاقات المرتبطة ببسط شبكات البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .
- أما المصالح التي تحتويها فقد حددت في المادة 3 من هذا المرسوم كما يلي:
- تشتمل المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال على مصلحتين أو ثلاث مصالح حسب الحالة.
- تضم المديرية الولائية التي تتشكل من مصلحتين، ما يأتي:
- مصلحة البريد والخدمات المالية البريدية؛
 - مصلحة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

علاوة عن هاتين المصلحتين تضم المديرية الولائية التي تتشكل من ثلاث مصالح،

زيادة على ذلك:

- مصلحة مجتمع المعلومات.

تضم كل مصلحة مكتبين أو ثلاثة مكاتب.

ثانيا: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

Autorité de régulation de la poste et de télécommunication de "ARPT"

خلال سنة 2001 قامت الجزائر بإنشاء هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أطلق عليها اسم " سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية"، تتولى السهر على تنفيذ التوجهات الوطنية في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وقد كلفت هذه الهيئة بتطبيق خطط الدولة المعلنة لتحرير سوق البريد والاتصالات وانفتاحه على المنافسة، وجذب الاستثمارات إليه وحماية حقوق المستهلكين.

وتم إنشاء هذا الجهاز التنظيمي بموجب القانون رقم 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي منح لهذه الهيئة الصلاحيات الكفيلة بالضبط والمراقبة والمتابعة المتعلقة بهذا السوق، فقد حددت المادة 13 من الفصل الثالث لهذا القانون مهام ووظائف سلطة الضبط كآآتي: (1)

- ✓ منح رخص الاستغلال لمعاملي الهاتف النقال والثابت، وموفري خدمات الإنترنت ومراكز النداء، مع وضع دفتر شروط موحد يحدد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها في المتعاملين ، والقواعد المطبقة عليهم، مع محاولة تحقيق المساواة بينهم.
- ✓ إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال توفير بيئة تنافسية فعالة بين مختلف متعاملي هذا القطاع.

(1) : القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية 06 أوت 2000، العدد 48، ص 8.

- ✓ التهيئة الرقمية لتقديم خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذات جودة، وضمانها في شروط موضوعية وشفافة، وغير تمييزية، مشجعة لانضمام الجميع في مختلف أقاليم الوطن إلى المجمع المعلوماتي.
- ✓ مواكبة الثورة التكنولوجية الجديدة وعدم التأخر عما يجري، والسعي للتعاون والتنسيق مع مختلف الهيئات الدولية والوطنية، بغية اقتراح كل ما من شأنه النهوض بهذا القطاع؛
- ✓ سلطة الضبط هي الهيئة المخولة قانونا باتخاذ القرارات الجزرية والعقابية كفرض الغرامات، وسحب الرخص من المتعاملين في حالة مخالفة القوانين المؤطرة للسوق.
- ✓ القيام بمهمة التحكيم لفض النزاعات الناشئة بين المتعاملين بعضهم مع بعض أو مع المستعملين.

وبالفعل منذ تأسيس هذه الهيئة سنة 2001 عرف قطاع الاتصالات تعددية في النشاط وتحرر أكبر، حيث في هذه السنة شرعت سلطة الضبط في منح رخص الاستغلال والتي كان أولها لمتعامل لتبلغ المنافسة قمتها سنة 2004 مع منح رخص الهاتف النقال "أوراسكوم اتصالات الجزائر" ولمتعاملين اثنين آخرين للهاتف النقال، ونفس الأمر بالنسبة لمزودي خدمات الإنترنت والذي بلغ عددهم بعد 4 سنوات من نشاط الهيئة حوالي 100 رخصة.

ثالثا: متعاملو تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

أ- اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر

مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت ADSL في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج. (1)

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وللمجمع ثلاث فروع :

✓ اتصالات الجزائر للهاتف الثابت؛

✓ اتصالات الجزائر الفضائية للاتصالات عبر الساتل؛

✓ موبيليس للهاتف النقال.

وأهم الخدمات التي يقدمها المجمع: الهاتف، الأنترنت ADSL ، الجيل الرابع للهاتف الثابت 4G LTE، خدمات التداول عن طريق الفيديو، تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية، المكتبة الإلكترونية، الرقابة الأبوية، خدمة الدفع الإلكتروني، تقديم حلول متكاملة للشركات و المؤسسات العمومية.

ب- متعاملي الهاتف النقال:

شهد سوق النقال تطورا كبيرا، ففي عام 2002 نزل إلى السوق متعامل هاتفي جديد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، لينافس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر موبيليس، وسرعان ما زادت حدة التنافس عام 2004 بقدوم الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة أوريدو حاليا، وفي عام 2001 تم تنصيب سلطة ضبط البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال كهيئة ضبط للقطاع، من أجل السهر على السير الحسن للسوق والمنافسة وكذا حماية المصلحة العامة للمستخدمين. يتشارك المتعاملين الثلاث حاليا 38 مليون مشترك بعروض مختلفة وتنافسية، ومنذ عام 2014 تم إطلاق خدمة الجيل الثالث تدريجيا لتغطي كافة التراب الوطني.

✓ موبيليس:

(1) : معلومات من الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر www.Algeriatelecom.dz

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، فرعا لمؤسسة اتصالات الجزائر و المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. تقوم موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال. وقد حددت هذه المؤسسة منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية وهي تتمثل في ما يلي: كسب رضا الزبون و وفائه، الإبداع و التقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي. يقدر رقم الأعمال السنوي بـ 86 060 000 000 دج.⁽¹⁾ ومن خدماتها النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM والجيل الثالث للهاتف النقال 3G.

✓ جازي:

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فرعا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم وقد تحصلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال تحت علامة "جازي". لتتصل في السنة الموالية وبالتحديد سنة 2001، على رخصة ثانية من نوع GSM، ما سمح للمتعامل "جازي" للجيل الثاني و الثالث و VSAT باحتلال الريادة في سوق الاتصالات في الجزائر.

بعد 15 سنة من النشاط، تمكنت "جازي" من المحافظة على مكانتها بفضل 17 مليون مشترك و الشبكة التي بلغت نسبتها 95% ، بالإضافة إلى العائدات التي تجاوزت 140 مليار دينار. أصبحت جازي تنتمي إلى مجع "فيبلكوم (VIPELCOM)" و هي مؤسسة عالمية للاتصالات سنة 2011، لتتحول "أوراسكوم تيليكوم" بعد ذلك سنة 2013 " أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OPTIMUM TELECOM Algérie)" وبمقتضى الاتفاق الذي انعقد سنة 2014 والمتم سنة 2015، تحصلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للإستثمار.⁽²⁾

(1) : معلومات من الموقع الإلكتروني لوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال: www.mptic.dz

(2): المرجع نفسه.

✓ أوريدو:

وطنية تيليكوم الجزائر - أوريدو هي شركة ذات أسهم، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر بحيث تم إطلاق التجاري للخدمات بتاريخ 24 أوت 2004. وطنية تيليكوم - أوريدو هي الفرع الجزائري لمجمع أوريدو، وهي أول متعامل متعدد الوسائط موفر لخدمات الهاتف النقال لتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث بالجزائر. في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركة، تلتزم شركة أوريدو بتغطية ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

رابعا: متعاملي البريد

أ - بريد لالجزائر:

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال بموجب القانون 2000-03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية. بحيث تم إنشاء بريد الجزائر بموجب المرسوم 43/02 المؤرخ في 14 جانفي 2002. كما أن مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني، و هي مطالبة بضمان استغلال وتوفير الخدمات البريدية والمالية.

ب - DHL الدولية - فرع الجزائر ش. ذ. م. م.

تقدم DHL خدماتها في 220 بلد ومنطقة عبر العالم، وهي فرع من مجموعة "دويتشه بوست دي أش آل"، حيث تضم وحدات الاعمال المتعلقة ب دي اش ال للبريد السريع و الطرود، دي أش آل للتجارة الالكترونية، دي أش آل غلوبال فورواردينغ، دي أش آل فرايت ودي أش آل سوبلاي تشاين. أما في الجزائر فقدمت المؤسسة عام 1994 وهي تضم اليوم 11 وكالة عملية (الجزائر العاصمة، حاسي مسعود، وهران، أرزيو، تلمسان، عنابة، سكيكدة، قسنطينة، سطيف، بجاية، تيزي وزو) تخدم حوالي 5000 زبون.

ج- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بريد الجزائر "خدمة البريد السريع":
تُعدُّ "شومبيون بوست" فرعا من تعاونية خدمة البريد السريع EMS الخاصة بالاتحاد البريدي الدولي وهي تمثل خدمة البريد الأكثر سرعة حيث تتم عن طريق وسائل مادية وتقنية متطورة، كما أنها تملك شبكة جوارية متمثلة في وكالاتها الموزعة عبر التراب الوطني، وتوجد أربع مراكز جهوية ومركز وطني للمعالجة و12 وكالة تجارية EMS بالإضافة ل111 شباك موزعين على 3500 مكتب بريد (القباضة الرئيسية).

المبحث الثاني: مشاركة قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد بالجزائر

يمكن إبراز دور قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الاقتصاد من خلال الإحاطة بتطبيقات هذا القطاع في القطاعات الأخرى، وأهم المؤشرات العالمية والوطنية لتطور القطاع بالجزائر.

المطلب الأول: تطبيقات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في القطاعات الأخرى

من أهم تطبيقات قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ادراجه بشكل كبير في القطاعات

التالية:

أولا: الصحة الالكترونية:

عرف قطاع الصحة إنشاء شبكة" الجزائر صحة « SantéAlgérie » تحت إشراف الوكالة الوطنية لترقية الصحة ANDS ابتداء من سنة 1999 بغية إدراج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في القطاع الصحي، و لم يزل اهتمام القائمين على القطاع الصحي يواصلون جهودهم لجعل القطاع بيتا رقميا، فبعد قرابة العشرية، تم التوقيع على اتفاقية تعاون بين مجمع اتصالات الجزائر ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات يوم 25 ماي 2008 بهدف إنشاء شبكة معلوماتية تربط 660 مؤسسة استشفائية على مستوى التراب الوطني. فقد أشار وزير الصحة بأن هذه

المبادرة تتدرج ضمن البرنامج المسطر لتقريب الصحة والعلاج للمواطن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة له، على اعتبار أن هذه الشبكة كفيلة بتلبية كل حاجيات المواطنين في مجال الصحة.⁽¹⁾ وقد اعتبر وزير الصحة بأن ربط قطاعه بشبكة الخدمات المتعددة من شأنه تلبية كل حاجيات المواطنين خاصة بالمناطق النائية، منوها على أن تزويد القطاع بالمعلوماتية المتطورة يعتبر من بين الأهداف العالمية لمنظمة الصحة العالمية، و يهدف إلى تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني.

كما أن من بين الاستراتيجيات الهادفة إلى تحسين القطاع، هو وضع شبكة وطنية للصحة العمومية عبر النت، التي تهدف إلى تحسين الخدمات وتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية من خلال ضمان حق الرعاية الصحية لكل فئات المجتمع وعبر كامل التراب الوطني، فشبكة الصحة العمومية توفر الآن الوسائل اللازمة للمستخدمين قصد تبادل المعطيات بين مختلف القطاعات الصحية و المراكز الإستشفائية، فهي تسمح لهم بالولوج إلى مختلف المعلومات من مواقع العمل المختلفة، كما تمكن من جمع المعطيات قصد إنشاء بنك للمعلومات الصحية. الهدف الثاني من هذا المشروع، هو ربط مختلف القطاعات الصحية عبر الشبكات الداخلية بما يعرف بالشبكة الوطنية للصحة العمومية من أجل تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المراكز الصحية، ويعد النظام الإستشفائي والتطبيب عن بعد *télémedicine* أحدث نتاجات تكنولوجيايات المعلومات والاتصال، لارتباطه بالنمط المعيشي المعاصر للمجتمعات الرقمية.

ولتحقيق الأهداف المذكورة سابقا يجب الارتكاز على أربع أسس قاعدي؛ نظام الإدارة المعلوماتية، نظام التطبيب التقني، قاعدة البيانات المتعلقة بالمريض و نظام التسيير المعلوماتي المركزي . مما سبق يتضح لنا الدور الفعال الذي تلعبه الشبكة الوطنية للصحة العمومية، و يتضح لنا كذلك ضرورة إنشاء الشبكات الداخلية لكل المراكز الإستشفائية والقطاعات الصحية تحت وصاية الوزارة، والتي تسمح بتصفح المعلومات وقواعد البيانات الصحية، كما تعمل على إيواء المواقع القطاعية، وتسهل عملية تنظيم المجموعات العلمية في إطار البحوث العلمية والدورات

⁽¹⁾: رياض عليوة، اتفاقية تعاون بين مجمع اتصالات الجزائر و وزارة الصحة، مجلة الجزائر كوم، مجلة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، العدد 4 ، ماي 2008 ، ص: 14.

التكوينية باستعمال تقنيات التكوين عن بعد، وتمنح فرصة الإطلاع على التظاهرات العلمية والطبية محليا و دوليا.

ثانيا: التعليم الالكتروني:

التعليم الالكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات الكترونية، وكذلك بوابات الانترنت، سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي، المهم هو أن المقصود استخدام التقنية بجميع أنواعها لإيصال المعلومة إلى المتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. (1)

منذ 2008 اعترمت وزارة التربية تجهيز كل مؤسسات التعليم بأجهزة الحاسوب قصد الرفع من الكفاءة التعليمية والوصول إلى مجتمع معلومات حقيقي، حيث أفصح وزير التربية آنذاك بأن الخطوة الأولى تتمثل في تزويد المتوسطات والثانويات بالوسائل البيداغوجية التي توفرها تكنولوجيايات المعلومات والاتصال وفقا للبرنامج المسطر من طرف الوزارة للرفع من الكفاءة العملية التعليمية، واستخدام الحاسبات ولتكنولوجيايات الحديثة في قطاع التربية، في انتظار تعميمها على جميع المدارس الابتدائية في السنوات القليلة القادمة كخطوة ثانية. حيث قرر الوزير تزويد كل ثانويات الوطن بمخابر إعلام آلي مع تزويد الأخيرة بالأجهزة و الوسائل الكافية لتغطية كل أفواج المرحلة التعليمية، و ذلك وفق برنامج الوزارة الوصية الرامي إلى تزويد كل الثانويات بمخابر للإعلام الآلي بداية من سنة 2008 . (2)

كما أطلقت مؤسسة "إيباد" ما يسمى بالمدرسة الرقمية، المخصصة لتلاميذ الثانوي والمتوسط، من خلال وضع برنامج خاص على شبكة الانترنت موجه في بدايته، للمقبلين على امتحانات شهادة البكالوريا أو شهادة التعليم الأساسي، وقد أطلق على هذه المدرسة الافتراضية إسم "تريبتك"، وهي عبارة عن فضاء بيداغوجي افتراضي أو ساحة للتعلم عن بعد، فهي عبارة عن حل شامل ومتكامل يسمح لجميع الأطراف الفاعلة في عملية التمدرس في التعليم عن بعد، والثاني الأكثر

(1): موسى عبد الله العزيز، التعلم الالكتروني: مفهومه، خصائصه، فوائده، عوائقه، ندوة مدرسة المستقبل، كلية التربية جامعة الملك سعود 23-24 أكتوبر 2002، ص: 13.

(2): عبد الوهاب بوكرواح، مجلة الجزائر كوم: مجلة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، العدد7، أكتوبر 2008، ص35 .

اهمية لأنه موجه بالخصوص للتلاميذ وأولياءهم والمؤسسات التربوية على حد سواء وهو "تريبتك"، وحسب مدير برنامج التعليم عن بعد في مؤسسة "إيباد" فهذا الفضاء من شأنه أن يسمح للمؤسسة التربوية بتفضيلها للإعلام الآلي وتكنولوجيايات الاتصال، أن تسير المدرسة في ظروف جيدة وتعمق التعليم والتكوين من خلال الدخول في نظام جديد لتوجيه الدروس والامتحانات للتلاميذ، تكون إضافية عما يقدم في الأقسام، كما يسمح هذا النظام للأولياء بمتابعة تلميذهم، فالإدارة والتلاميذ والأولياء في شبكة واحدة.

أما بالنسبة للتعليم العالي، فالجامعات في هذا المجال تشهد بعض المحاولات في هذا الإطار، وهذا ما يبين أن استخدام التعليم الإلكتروني في مستويات التعليم العالي خصوصاً، هو بمثابة غاية وهدف تسعى له جميع المؤسسات التعليمية المتقدمة بها في الجامعات الجزائرية، حيث بدأ العمل على إعداد البنية التحتية، تهيئة الكوادر البشرية، كما عمدت الدولة إلى تزويد الجامعات الجزائرية بخطوط الأنترنت ومراكز الحوسبة المعلومات في جميع مواقع الكليات، على الرغم من ذلك كله إلا أن التواصل مازال ضعيفا بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وعدم توفر محتوى المقررات على الأنترنت في كل وقت وبشكل يشجع على الدراسة، فمازال كثير من أعضاء هيئة التدريس يعتمدون التعليم التقليدي في تقديم المحاضرات و الدروس كطريقة للتعليم.⁽¹⁾

ومن خلال نتائج بعض الأبحاث والدراسات في هذا السياق تبين أن الأساتذة على دراية كافية بمفهوم التعلم الإلكتروني كما يتوفر لديهم إطلاع جيد على أهم المفاهيم ذات العلاقة ما يسمح بالقول أن المعرفة النظرية بهذه التقنية الحديثة لا تمثل مشكلة بالنسبة للأساتذة وهذا لكونهم إما مطلعين على ما ينشر عنها في المجالات العلمية والكتب أو لكونهم مستخدمين لهذه التقنيات في التدريس وكذا في العمل البحثي. هذا ويختلف تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعة من قسم إلى آخر ومن كلية إلى أخرى، إذ يزيد استخدامه في التخصصات العلمية والتقنية، في حين يقل في التخصصات الأدبية، كما أنه يزيد استخدامه في التخصصات العلمية والتطبيقية أكثر من التخصصات العلمية النظرية. واستخدامه بصفة عامة متوسط، حيث أن تقنيات العرض مثل

(1) : جمال بلبكاي، التعليم الإلكتروني في ظل التحولات الحالية الراهنة والمستقبلية، المؤتمر الدولي حول التربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي، جامعة الكويت أيام 16، 17، 18 مارس 2015 .

تقنية Data Chow أي عرض المعلومات، وتحضير المحاضرات بشكل PowerPoint تطورت بشكل لافت، غير أن إتاحة الدروس وتوفرها على الانترنت لازال محتشما نوعا ما، حيث يلجأ بعض الأساتذة إلى عرض دروسهم في مدوناتهم الخاصة بدلا من موقع الجامعة وذلك لضعفه وعدم تحيينه، وتطوير استخدام التقنيات يستوجب تضافر جهود كل الجهات المعنية.⁽¹⁾

ثالثا: الحكومة الالكترونية

يعتمد الحكومة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة حكومية مميزة للمواطنين، الشركات، المستثمرين والأجانب.⁽²⁾

فمن أجل مواكبة التطورات الحاصلة اتجهت جهود الجزائر منذ بداية الألفية إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها في المؤسسات العمومية بهدف تطوير الإدارة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ، لتطلق بعد ذلك إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2009-2013، وتم اعتماد هذه الخطة من خلال تقييم وضعية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الجزائر حسب نص الوثيقة على عدة مؤشرات هي : مؤشر الجدوى والنفاد الرقمي والتحضير الالكتروني ومؤشر نشر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، و خلصت النتائج إلى تصنيف الجزائر ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة مقارنة بما هو مسجل في الدول المتقدمة وهذا ما استدعى التوجه إلى رسم استراتيجية وطنية لإنشاء الحكومة الالكترونية. و تتضمن وثيقة المشروع مجموعة من المحاور تحدد الأهداف الرئيسية و الخاصة لبناء الحكومة الالكترونية ، كما رصدت مجموعة من الآليات لتنفيذها. ومن بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع نجد؛ عصرنة الإدارة بإدخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وتقريبها من المواطن، توفير الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام، تهيئة الإطار التشريعي و التنظيمي للحكومة الالكترونية وغيرها.

(1) : جمال بلبكاي، مرجع سبق ذكره.

(2) : عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزارطية، 2008، ص:

المطلب الثاني: مؤشرات تطور قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

أصبحت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الوقت الراهن حاضرة في كل النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنها تمثل أحد عوامل المنافسة داخل الاقتصاد المعاصر. لذلك أصبح ضروريا أن تتم متابعة وقياس اقتصاد تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

أولا: الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

قدم الاتحاد الدولي للاتصالات * الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI) في مارس 2009 تلبية لدعوات وردت من القمة العالمية لمجتمع المعلومات لوضع مرجعية لقياس التطورات الجارية في مجتمع المعلومات. يستفاد من هذا الرقم القياسي كأداة للقياس المرجعي لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييمها، إضافة إلى مراقبة الفجوة الرقمية.

الجدول رقم (31): مؤشرات ونسب ترجيح الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

		النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال
%40	%	1. عدد الاشتراكات في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة
	20	2. عدد الاشتراكات في الهاتف الخليوي المتنقل لكل 100 نسمة
	20	3. عرض نطاق الانترنت الدولي (بته/ثانية) لكل مستعمل انترنت
	20	4. النسبة المئوية للأسر التي لديها حاسوب
	20	5. النسبة المئوية للأسر التي لديها تفضا إلى الانترنت
		استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
%40	%	6. النسبة المئوية للأفراد الذين يستعملون الانترنت
	33	7. عدد الاشتراكات في النطاق العريض الثابت لكل 100 نسمة
	33	8. عدد الاشتراكات النشطة في النطاق العريض المتنقل لكل 100 نسمة
		مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
%20	%	9. نسبة الإلمام بالمهارات الأساسية بين البالغين
	33	10. النسبة الإجمالية للمسجلين في التعليم الثانوي
	33	11. النسبة الإجمالية للمسجلين في التعليم الجامعي

المصدر: أخبار الاتحاد، قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اتجاهات جديدة وتحديات جديدة، الاتحاد الدولي للاتصالات، ص: 09.

* إن الاتحاد الدولي للاتصالات (UIT) هو منظمة دولية تتسق عمليات شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية، من خلال وضع مقاييس بغية تعزيز تطوير تكنولوجيا الاتصالات في مختلف البلدان. يضم حاليا عضوية 193 دولة وأكثر من 700 كيان من القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية. ومقره الرئيسي جنيف بسويسرا.

من الجدول يتضح أن هذا المؤشر يتكون من 11 مؤشرا مختلفا مجمعين ضمن ثلاثة مؤشرات فرعية؛ المؤشر الفرعي الأول يقيس النفاذ إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يتكون من خمسة مؤشرات فرعية، أما المؤشرين الثاني والثالث فيقيسان على التوالي استعمال هذه التكنولوجيا، والمهارات اللازمة لذلك من خلال ثلاثة مؤشرات فرعية لكل واحد منهما. والملاحظ أن مؤشري النفاذ إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمال هذه التكنولوجيا يأخذان الترجيح الأكبر بنسبة 40 % لكل منهما على حساب مؤشر المهارات ليكون المجموع 100%.

ويقول الأمين العام للإتحاد الدولي للاتصالات: "يساعد الرقم القياسي IDI البلدان في معرفة موقفها مقارنة بنظرائها من البلدان المماثلة وكيف يمكنها تحسين الوضع. وبعد نقطة انطلاق ملموسة بشأن كيفية وضع سياسات جديدة من أجل الاستثمار والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال." (1)

والجدول الموالي يوضح نتائج بعض البلدان بما فيهم الجزائر فيما يخص قيم مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين سنتي 2010 و 2015.

الجدول رقم (32): قيم مؤشر IDI بين 2010 و 2015 للجزائر وعدد من دول العالم

2015		2010		الدولة
المرتبة عالميا	IDI	المرتبة عالميا	IDI	
01	8.93	01	8.64	جمهورية كوريا
02	8.88	04	8.18	الدانمارك
11	8.47	09	7.73	اليابان
15	8.19	16	7.30	الولايات المتحدة
17	8.12	18	7.22	فرنسا
27	7.63	48	5.42	البحرين
31	7.44	37	6.10	قطر
93	4.73	93	3.62	تونس

(1): أخبار الاتحاد، قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اتجاهات جديدة وتحديات جديدة، الاتحاد الدولي للاتصالات، ص: 09.

99	4.47	96	3.55	المغرب
100	4.40	98	3.48	مصر
113	3.71	114	2.99	الجزائر
117	3.48	106	3.14	سورية
126	2.93	127	2.05	السودان

المصدر: أخبار الاتحاد، مرجع سبق ذكره، ص:06.

من الجدول يتضح أنه في سنة 2015، احتلت الجزائر المرتبة 113 دوليا من 167 دولة أحصى نتائجها الاتحاد الدولي للاتصالات وهي في مرتبة أحسن مقارنة بسنة 2010، لكن بمقارنتها ببعض الدول المتقدمة وحتى بجاراتها من الدول العربية تبقى بعيدة نوعا ما.

ثانيا: مؤشرات تطور شبكة الهاتف الثابت والنقل بالجزائر

أ- مؤشرات تطور شبكة الهاتف الثابت: يوضح الجدول أسفله أهم مؤشرات الهاتف الثابت للسنوات 2013، 2014 و السداسي الأول من 2015.

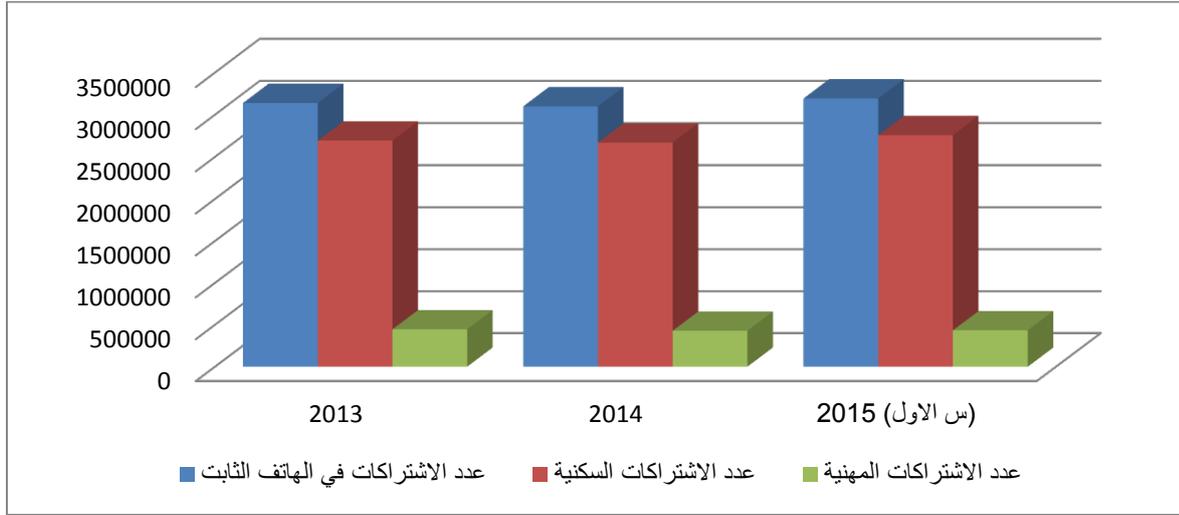
الجدول رقم (33): تطور عدد المشترك في الهاتف الثابت خلال 2013، 2014 و 2015 بالجزائر

المؤشرات	2013	2014	2015 (السداسي الأول)
عدد المشتركين في الهاتف الثابت	3138914	3098787	3192064
الكثافة الهاتفية	8.11 %	7,85%	8.08%
عدد الاشتراكات السكنية	2692264	2669241	2756875
نسبة الولوج لكل منزل	41,23%	40,04%	47,89%
عدد الاشتراكات المهنية	446650	429546	435189

المصدر: مقتبس من موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz تاريخ الاطلاع:

2016/04/25 الساعة 11:40 صباحا

الشكل رقم(21): تطور الاشتراك في الهاتف الثابت خلال 2013، 2014 و 2015 بالجزائر



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن تطور الهاتف الثابت في الجزائر يتجه نحو الاستقرار، وهي ظاهرة تمت ملاحظتها في العالم بأسره تقريبا بحيث يعرف عدد مشتركى الهاتف الثابت انخفاضا من سنة إلى أخرى فالملاحظ أن 08 أشخاص من أصل 100 يستفيدون من خدمات الهاتف الثابت (الكثافة الهاتفية) ، ويرجع السبب في ذلك لتوجه المواطنين نحو تكنولوجيا الهاتف النقال.

ب- مؤشرات تطور شبكات الهاتف النقال: يوضح الجدول والشكل التاليين أهم المؤشرات المتعلقة بالهاتف النقال بالجزائر خلال السنوات 2012، 2013 و 2014.

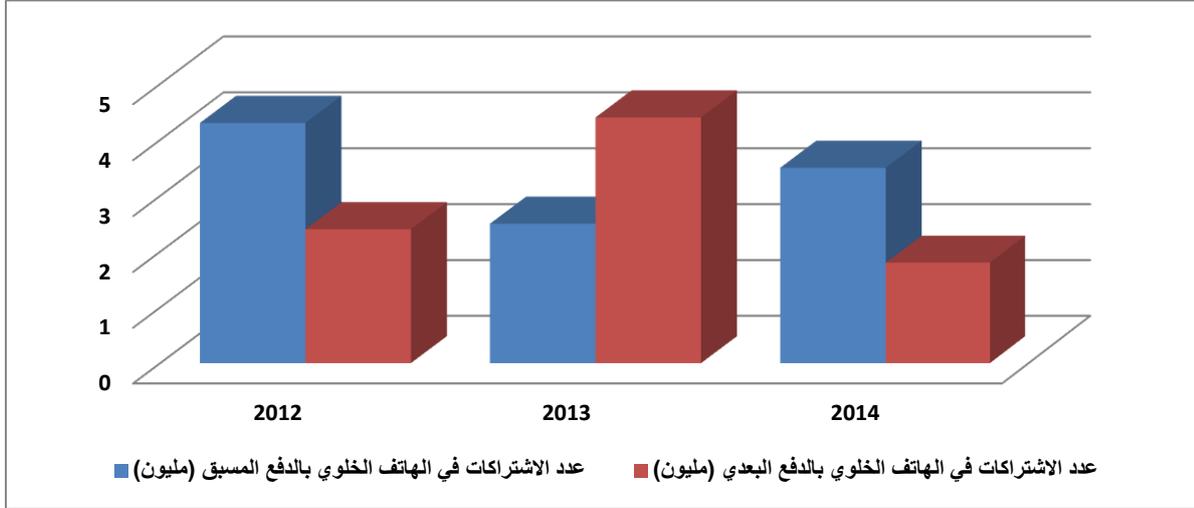
الجدول رقم(34):تطور الاشتراك في الهاتف النقال خلال 2012، 2013 و 2014 بالجزائر

المؤشرات	2012	2013	2014
عدد الاشتراكات في الهاتف الخليوي بالدفع المسبق (مليون)	34,914	35,942	38,502
عدد الاشتراكات في الهاتف الخليوي بالدفع البعدي (مليون)	2,613	3,575	4,796

المصدر: مقتبس من موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz تاريخ الاطلاع:

2016/04/25 الساعة 11:40 صباحا

الشكل رقم (22): تطور الاشتراك في الهاتف النقال خلال 2012، 2013 و2014 بالجزائر



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 99% عام 2014 وهذا ما يفسر ارتفاع عدد المشتركين إلى 38 مليون مشترك سنة 2014، حيث تشكل فيه فئة الاشتراكات المسبقة الدفع، الحصة الأكبر.

ثالثا: مؤشرات شبكة الانترنت

أ- مؤشرات البنية التحتية لشبكة الانترنت

الجدول رقم (35): مؤشرات البنية التحتية لشبكة الانترنت 2012، 2013، 2014 و2015 بالجزائر

المؤشرات	2012	2013	2014	2015 (السداسي الأول)
طول الألياف البصرية (كم)	46231	50800	61556	66958
عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	1000	1081	1229	1296
عرض نطاق الانترنت الوطنية (ميغابايت/ثانية)	130000	172021	348000	1170000
عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)	104448	166000	278000	357000

المصدر: مقتبس من موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz تاريخ الاطلاع: 2016/04/25 الساعة 16:40 مساء

من الجدول يلاحظ عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية تتواصل في إطار عصرنة البنيات التحتية والخدمات، ففي السداسي الأول من عام 2015 تم ربط 84 بلدية من مجموع 1296 بشبكة الألياف البصرية. ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في السداسي الأول من عام 2015 حوالي 357 ميغابايت/ثانية.

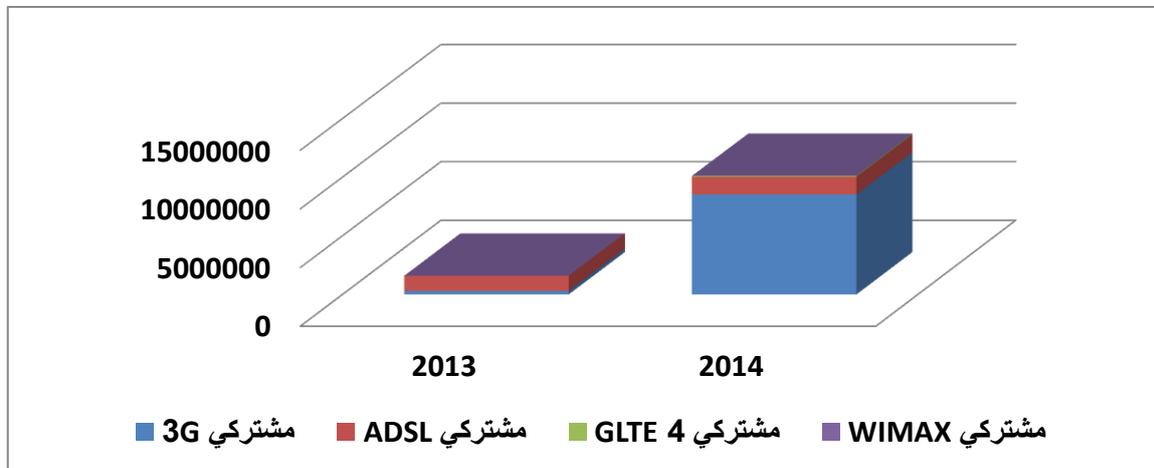
ب- عدد مشتركى الانترنت بالجزائر

الجدول رقم(36): عدد مشتركى الانترنت خلال 2013، 2014 و 2015 (السداسي الأول)

طبيعة الاشتراك	2013	2014	2015 (السداسي الأول)
مشتركي ADSL	1283241	1518629	1709496
الجيل الرابع للهاتف الثابت 4 GTLE	--	80693	179683
مشتركي وىماكس WIMAX	179	216	226
مشتركي الجيل الثالث G3	308019	8509053	--
المجموع (باستثناء مشتركى 3G)	1283420	1599538	1889405
مجموع مشتركى الانترنت	1591439	10108591	1889405
نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت	19,65%	24%	28%

المصدر: مقتبس من موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz تاريخ الاطلاع: 2016/04/25 الساعة 16:40 مساء

الشكل رقم(23): توزيع عدد مشتركى الانترنت خلال 2013 و 2014 بالجزائر



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال ما سبق، يتضح أن نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت بلغت 28% خلال السداسي الأول من سنة 2015، وفيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، فقد تضاعف عدد المشتركين أربع مرات في ظرف سنة واحدة، ليتعدى 10 مليون في نهاية ديسمبر 2014، من بينهم 8.231.905 مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع ان يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (4 GLTE). كما كانت نسبة المشتركين في الانترنت والمقدرة بـ 84% سنة 2014، تخص تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال في حين تبقى تكنولوجيا الوايماكس قليلة الاستخدام. فبالرغم من ارتفاع الأسعار نسبيا لتقنية الجيل الثالث، إلا أن المواطن الجزائري يفضل استعمال الجيل الثالث لكونها تقدم خدمات الانترنت وأيضا لسهولة الولوج إليها، هذا فضلا عن وسائل التواصل المتنقلة من هواتف ذكية ولوحات إلكترونية وغيرها.

رابعا: المؤشرات الاقتصادية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر

يوضح الجدول الموالي أهم المؤشرات المالية والاقتصادية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر خلال السنوات 2013 و2014.

الجدول رقم(37):المؤشرات الاقتصادية للقطاع خلال 2013 و2014 بالجزائر

2014	2013	المعلومات
713,724	591,771	مجموع قيمة الاستثمارات الخاصة بالمتعاملين الثلاثة للهاتف النقال مليار دج
324.3	299.8	رقم أعمال المتعاملين الثلاث للهاتف النقال مليار دج
499	459	رقم الأعمال في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال مليار دج
2,90%	2,80%	نسبة مساهمة قطاع الاتصالات (الناتج الخام الداخلي)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz وموقع سلطة الضبط www.arpt.dz تاريخ الاطلاع: 2016/04/28.

قدر رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات بـ 499 مليار دج عام 2014 مقابل 459 مليار دج سنة 2013، أي بنسبة نمو أكثر من 8.65% مقارنة بما تم تسجيله سنة 2013. تجدر الإشارة إلى أن استثمارات المتعاملين الثلاثة عام 2014 قد قدرت بأكثر من 713 مليار دج، وأن العوائد المحققة من قبل متعاملي الهاتف الثابت والنقال لنفس الفترة قد قدرت بأكثر من

416 مليار دج، أي ما يمثل قرابة 85% من العوائد الإجمالية للقطاع. أما فما يتعلق بمساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام لسنة 2014، فقد قدر بـ 2.91%.

المبحث الثالث: واقع قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بجيجل

بعد عرض لهيكله قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وفعالية القطاع في الاقتصاد الوطني، وأهم المؤشرات على ذلك، نأتي لاسقاط ذلك على ولاية جيجل بالتعرف على البنية التحتية للقطاع بالولاية بمختلف إمكانياتها المادية، ثم التعرّيج على جانب الامكانيات البشرية.

المطلب الأول: البنية التحتية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل

من خلال هذا العنصر يتم تناول الإمكانيات المادية ومختلف التجهيزات والخدمات الأساسية التي يضطلع بها قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل.

أولا: اتصالات الجزائر

يمكن تلخيص وضعية قطاع الاتصالات في الولاية من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات:

أ. توزيع وكالات ومراكز عمل اتصالات الجزائر بولاية جيجل: أهم الوكالات والمراكز

الخاصة باتصالات الجزائر في ولاية جيجل تتوزع في الدوائر كما يلي: (1)

➤ عدد الوكالات التجارية: 05 (جيجل 02، الميلية، الطاهير، زيامة منصورية)؛

➤ عدد مراكز الإنتاج الهاتفية CPT: 03 (جيجل، الميلية، الطاهير)؛

➤ عدد مراكز صيانة الخطوط CEL: 01 (الميلية)؛

➤ عدد مراكز التضخيم والهترتية CAH: 02 (جيجل، الميلية).

يتضح أن توزيع الوكالات التجارية ومراكز العمل لاتصالات الجزائر موزعة على جل دوائر

ولاية جيجل، مما يعني تغطية احتياجات الولاية من خدمات اتصالات الجزائر.

ب. تطور مؤشرات الهاتف الثابت: أما عن مؤشرات الهاتف الثابت بولاية جيجل، فيبين

الجدول التالي تطورها خلال سنتي 2014 و 2015 كما يلي:

(1) : وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل، تاريخ الاطلاع: 17 / 04 / 2016.

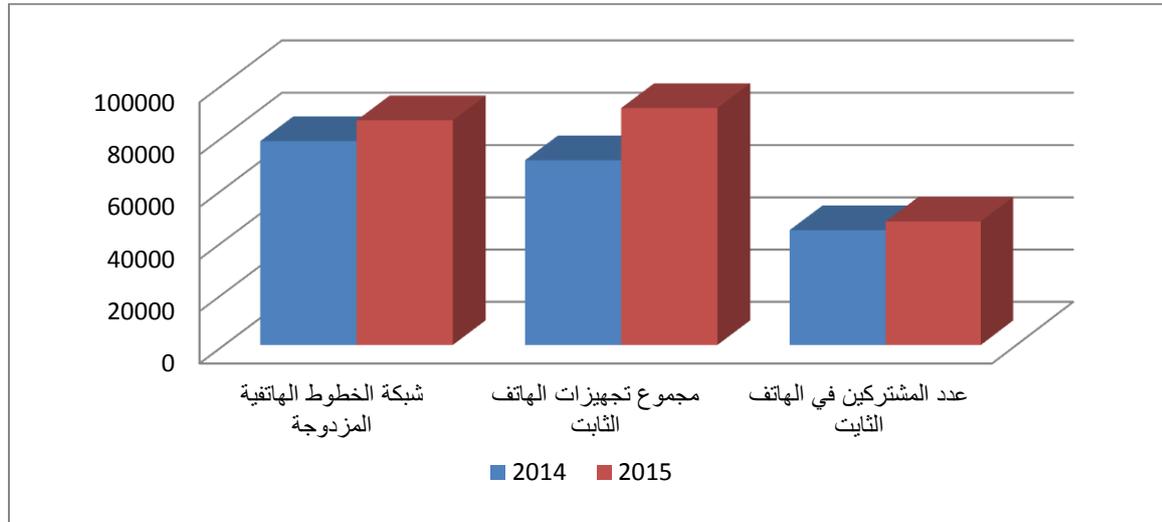
الجدول رقم (38): تطور مؤشرات الهاتف الثابت في ولاية جيجل بين سنتي 2014 و2015

المؤشرات	2014	2015
طول شبكة الألياف البصرية	532.76 كلم	594.76 كلم
طول وصلات الحزم الهرتزية FHN	525	576 كلم
شبكة القنوات الهاتفية (km/Alv)	735.1 كلم	792.7 كلم
شبكة الخطوط الهاتفية المزدوجة	78044	85968
مجموع تجهيزات الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي	70748	90688
عدد المشتركين في الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي	44005	47331

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

والشكل الموالي يوضح تطور بعض المؤشرات:

الشكل رقم (24): تطور مؤشرات الهاتف الثابت في ولاية جيجل بين سنتي 2014 و2015



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن هناك زيادة نسبية ملحوظة بين سنتي 2014 و2015، حيث كانت نسبة النمو في شبكة الخطوط الهاتفية المزدوجة 10.15 % ، وبلغت النسبة في التجهيزات الهاتفية 28.18 %، ونسبة نمو أقل بالنسبة لعدد المشتركين في الهاتف الثابت والتي بلغت 07.55 %، وتفسر النسبة الأخيرة باهتمام سكان الولاية بالهاتف النقال أكثر من الثابت.

ج. الانترنت: أهم الإحصائيات المتعلقة بمجال الانترنت بولاية جيجل ملخصة في الجدول التالي:

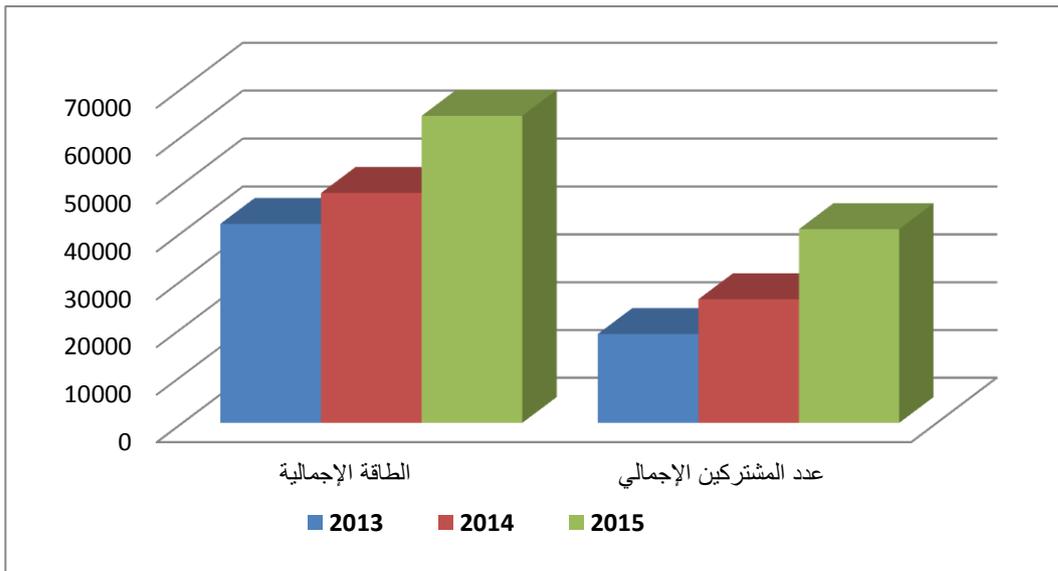
جدول رقم(39): تطور مؤشرات شبكة الانترنت بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و2015

عدد المشتركين			الطاقة (منفذ)			
2015	2014	2013	2015	2014	2013	
28955	22792	17446	49210	45120	40180	انترنت ADSL
11618	3151	1220	15000	3000	1500	انترنت 4GLTE
40573	25943	18666	64210	48120	41680	العدد الإجمالي

المصدر: وثائق عن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل

والشكل الموالي يبين تطور المؤشرات الإجمالية للطاقة وعدد المشتركين بالانترنت.

الشكل رقم(25): تطور مؤشرات شبكة الانترنت بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و2015



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق

مما سبق نستنتج أن مؤشرات شبكة الانترنت بولاية جيجل في ارتفاع مستمر خلال السنوات

الثلاث الأخيرة 2013، 2014 و2015، حيث تسجيل ما يلي:

✓ نسبة النمو في الطاقة الإجمالية: 15.45 % بين سنتي 2013 و 2014 ثم

تضاعفت إلى 33.44 % بين سنتي 2014 و 2015 وهذا الارتفاع لتغطية عدد المشتركين المتزايد ؛

✓ نسبة النمو في عدد المشتركين في شبكة الانترنت: 38.98 % بين سنتي 2013

و 2014 ثم ارتفع إلى الضعف تقريبا وهي 56.39 % بين سنتي 2014 و 2015. وهذا يعكس الطلب المتزايد على الانترنت بالولاية.

ثانيا: قطاع الهاتف النقال

عرف قطاع الهاتف النقال تطور كبير جدا من خلال الخدمات التي أصبحت تقدم؛ ومن خلال تجهيزات الاتصالات التي نصبت علي مستوي كامل تراب الولاية بحيث يقدر عدد المشتركين الإجمالي بـ 735574 مشترك، أما عدد المحطات المشغلة فيقدر بـ 281 محطة.

أ - المتعامل اتصالات الجزائر موبيل - موبيليس ATM

الجدول رقم (40): تطور مؤشرات موبيليس بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015

المؤشرات	بداية 2004	2013	2014	2015
عدد الوكالات التجارية	01	03	03	03
عدد نقاط البيع	50	183	209	232
عدد المحطات المشغلة	20	79	85	97
عدد المشتركين	53600	189540	195410	227102
نسبة التغطية	65%	90	95	98%

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

من الجدول يتضح أن معدلات التطور مرتفعة بالنسبة بمؤسسة موبيليس، وهذا بالنسبة لعدد نقاط البيع، عدد المحطات المشغلة، عدد المشتركين إضافة إلى نسب التغطية العالية والتي بلغت 98 % من إجمالي عدد سكان الولاية.

ب - المتعامل اورسكوم تيليكوم الجزائر - جازي OTA

يمكن تلخيص تطور مؤشرات متعامل الهاتف النقال جازي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): تطور مؤشرات جازي بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015

المؤشرات	بداية 2004	2013	2014	2015
عدد الوكالات التجارية	01	01	01	01
عدد نقاط البيع	160	352	410	452
عدد المحطات المشغلة	18	110	116	119
عدد المشتركين	103000	280600	315620	392035
نسبة التغطية	60 %	85 %	92 %	94.06 %

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن تطور مؤشرات متعامل الهاتف النقال جازي في ارتفاع مستمر في كل من عدد نقاط البيع، عدد المحطات المشغلة، وعدد المشتركين.

ج - المتعامل أوريدو ooredoo

يمكن تلخيص تطور مؤشرات متعامل الهاتف النقال أوريدو في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): تطور مؤشرات أوريدو بولاية جيجل خلال 2004، 2013، 2014 و 2015

المؤشرات	2004	2013	2014	2015
عدد الوكالات التجارية	تحصل المتعامل	01	01	01
عدد نقاط البيع	على رخصة	230	305	370
عدد المحطات المشغلة	الاستغلال في	49	56	65
عدد المشتركين	ديسمبر 2004	80560	98110	116437
نسبة التغطية	-	88 %	90 %	93.7 %

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن تطور مؤشرات متعامل الهاتف النقال أوريدو في ارتفاع مستمر في كل من عدد نقاط البيع، عدد المحطات المشغلة، وعدد المشتركين. لكن يبقى الأقل حقا من المتعاملين الآخرين للهاتف النقال، وهذا راجع لحدائثة دخوله السوق الوطنية مقارنة بهما.

د - المتعاملين الثلاث للهاتف النقال:

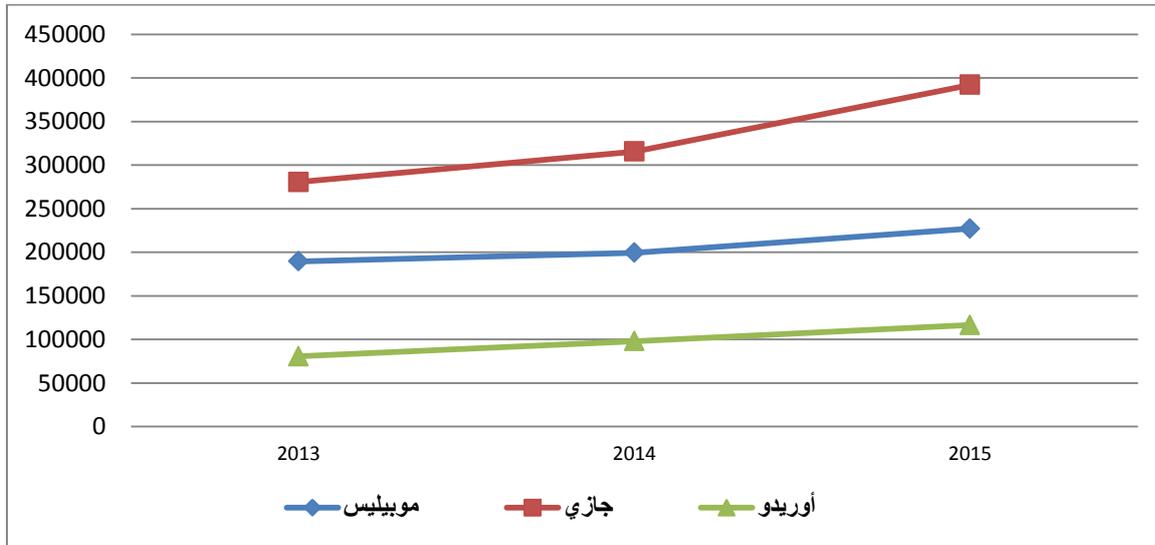
يمكن تلخيص بعض المؤشرات لمتعاملي الهاتف النقال، ومقارنة تطورها مع بعضها البعض، وذلك في تطور عدد المشتركين.

الجدول رقم(43): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و2015

أوريدو			جازي			موبيليس			المؤشرات
2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013	
116437	98110	80560	392035	315620	280600	227102	195410	189540	عدد المشتركين

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة

الشكل رقم(26): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بولاية جيجل خلال 2013، 2014 و2015



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن عدد الاشتراكات لدى متعاملي الهاتف النقال الثلاث في تزايد مستمر عبر السنوات الثلاث الماضية (2013، 2014 و2015)، والملفت للانتباه أن المتعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر (جازي) يحوز على العدد الأكبر، وهذا راجع للعروض التي تقدمها وتوسع نسب تغطية شبكتها عبر الولاية.

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالولاية

يتضمن هذا العنصر إحصائيات الموارد البشرية للمؤسسات الأربعة لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل، حيث تجدر الإشارة إلى أن المسح شمل كل المراكز التجارية للمؤسسات دون مراكز الإنتاج والصيانة ومن غير احتساب نقاط البيع.

أولا: إحصائيات الموارد البشرية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل

تتضح الإحصائيات المتعلقة بالمواد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لاتصالات الجزائر بولاية جيجل

اتصالات الجزائر			التصنيفات
2015	2014	2013	
01	01	01	إطارات سامية
98	95	97	إطارات
76	76	75	أعوان التنفيذ
71	78	82	أعوان التحكم
246	250	255	المجموع

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

من الجدول يظهر أن اتصالات الجزائر ذات مؤهلات بشرية كبيرة، حيث أن أغلب الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل ينتمون لهذه المؤسسة، وهذا نظرا لانتشار وكالاتها التجارية الخمس عبر دوائر الولاية، إضافة إلى أن أكثر من نصف التركيبة البشرية من التقنيين (أعوان التنفيذ والتحكم) من اجل تغطية حجم الخدمات المتعلقة بالهاتف الثابت والانترنت. كما يلاحظ أن هناك انخفاضات في العدد الإجمالي للأفراد، ومن خلال الاستفسار تبين أنه راجع للمغادرات العادية في إطار الإحالة على التقاعد.

ثانيا: إحصائيات الموارد البشرية لموبيليس بولاية جيجل

تتضح الإحصائيات المتعلقة بالمواد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لموبيليس بولاية جيجل

موبيليس			التصنيفات
2015	2014	2013	
01	01	01	إطارات سامية
07	07	06	إطارات
12	12	12	أعوان التنفيذ
06	04	03	أعوان التحكم
26	24	22	المجموع

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

يتبين من الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للأفراد العاملين بمؤسسة موبيليس قليل مقارنة بما تحتويه اتصالات الجزائر، وهذا راجع لطبيعة العمل من جهة وعدد الوكالات التجارية الذي أصبح مؤخرا 03 وكالات بكامل الولاية.

ثالثا: إحصائيات الموارد البشرية لجازي بولاية جيجل

تتضح الإحصائيات المتعلقة بالمواد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لجازي بولاية جيجل

موبيليس			التصنيفات
2015	2014	2013	
01	01	01	إطارات سامية
06	05	05	اطارات
03	03	03	أعوان التنفيذ
02	03	02	أعوان التحكم
12	12	11	المجموع

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

يتبين من الجدول السابق أن العدد الإجمالي للأفراد العاملين بمؤسسة جازي منخفض مقارنة بموبيليس، وهذا راجع لطبيعة العمل من جهة وعدد الوكالات التجارية الذي لا يتجاوز الواحدة بمقر الولاية، فنجاح متعاملي الهاتف النقال لا يقاس بعدد الوكالات ولا بحجم الموارد البشرية؛ فجازي تحوز العدد الأكبر من المشتركين في الهاتف النقال عبر الولاية.

رابعاً: إحصائيات الموارد البشرية لأوريدو بولاية جيجل

تتضح الإحصائيات المتعلقة بالمواد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): إحصائيات الموارد البشرية 2013، 2014 و 2015 لأوريدو بولاية جيجل

التصنيفات	أوريدو		
	2013	2014	2015
إطارات سامية	01	01	01
اطارات	04	04	04
أعوان التنفيذ	/	01	01
أعوان التحكم	02	02	02
المجموع	07	08	08

المصدر: وثائق عن المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال لولاية جيجل

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن العدد الإجمالي للأفراد العاملين بمؤسسة أوريدو محتشم مقارنة بما يمتلكه متعاملي الهاتف النقال الآخرين، وهذا راجع لطبيعة العمل من جهة وعدد الوكالات التجارية الذي لا يتجاوز الوكالة الواحدة عبر كامل الولاية.

خلاصة الفصل الخامس:

من خلال هذا الفصل نستشف أهمية قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالجزائر، فحسب الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احتلت الجزائر المرتبة 113 دوليا من 167 دولة أحصى نتائجها الاتحاد الدولي للاتصالات وهي في مرتبة أحسن مقارنة بسنة 2010، لكن بمقارنتها ببعض الدول المتقدمة وحتى بجاراتها من الدول العربية تبقى بعيدة نوعا ما. إضافة إلى البنى التحتية الضخمة التي يحتويها البلد مما يوفر إمكانيات تطوير معتبرة.

أما عن ولاية جيجل، فالقطاع بها يزخر ببنى تحتية معتبرة وتشغل يد عاملة كبيرة، كما تقدم خدمات جوهرية ومهمة في الاتصالات السلكية واللاسلكية للمجتمع المدني ومختلف المؤسسات بالولاية.

الفصل

السادس

الفصل السادس: منهجية ونتائج الدراسة

تمهيد:

بعد الإحاطة بمحل الدراسة الميدانية وهو قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية جيجل، سيتطرق هذا الفصل لدراسة شقين متكاملين من الدراسة الميدانية وهما صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل شرح كيفية تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى تحليل وتفسير لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

إذن، يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة.

المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية جيجل.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى إجراءات الدراسة وعملية تفريغ وتحليل البيانات، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، برنامج وأدوات التحليل الإحصائي المستعملة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتاول هذا العنصر مصادر المعلومات المعتمد عليها في كل من الجانبين النظري والتطبيقي، والإحاطة بمجالات الدراسة.

أولاً: مصادر المعلومات

أ. المصادر الأولية: وهي البيانات أو المعلومات التي تجمع وترتب خصيصاً لغرض البحث تحت الدراسة الحلية حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات. كما تم استخدام أسلوب المسح الكلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع المعلومات من المجتمع ككل باستخدام استمارة الاستبيان، ومن أهم مميزات المسح الشامل أنها كافية ودقيقة حيث تغطي كافة المبحوثين دون استثناء.

ب. المصادر الثانوية (الجاهزة): وتمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب، المجالات، إحصائيات جهات وصية، تقارير دولية، إضافة إلى الرسائل والأطروحات الجامعية. فالبيانات الثانوية تعني البيانات والمعلومات الموجودة فعلاً والتي تم جمعها من قبل آخرين. ومن أهم مزايا استخدام المصادر الثانوية أنها أقل تكلفة من استخدام المصادر الأولية، وكذلك يمكن الحصول على البيانات من مصادرها بصورة أسرع وبشكل مناسب.

هذه الدراسة اعتمدت على مصادر ثانوية تمثلت أساساً في المقالات العلمية المنشورة في المجالات وبعض التقارير الدولية، بالإضافة إلى استخدام الكتب بدرجة أقل نظراً لحدثة الموضوع وقلة المؤلفات حوله، كما تم الاستعانة بمعلومات مستمدة من الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على شبكة الانترنت.

ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية:

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على ما يلي:

أ. **المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال - جيجل - في المؤسسات الأربعة وبمجموع وكالات يساوي ثمانية موزعة جغرافيا على دوائر الولاية كما يلي:

الجدول رقم(48): توزيع المجال المكاني للدراسة الميدانية

الوكالة	اتصالات الجزائر						أوريدو
	01	02	03	04	05	جازي	
مكان التواجد	جيجل	الميلية	الميلية	الطاهير	زيامة منصورية	جيجل، الميلية والطاهير	جيجل
							01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المديرية الولائية لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

ما يلاحظ من الجدول، توزع وكالات المؤسسات المدروسة على أربع دوائر متباعدة المسافة بولاية جيجل، مما جعل التنقل المستمر بينها لانجاز الجانب التطبيقي للدراسة يكون صعبا نوعا ما ب. **المجال الزمني:** تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة إلى ما يلي:

✓ **مرحلة الإعداد للنظري للدراسة:**

دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي ثلاث سنوات، من بداية سنة 2012 إلى أواخر سنة 2014، حيث اشتملت على أربعة فصول.

✓ **مرحلة الإعداد للتطبيقي للدراسة:**

تم الانطلاق في الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر فيفري 2015 إلى غاية شهر ماي 2016، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تحديد الأدوات المناسبة واللائمة لاستيفاء الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة إلى أدوات التحليل الإحصائي، تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه، تفريغ وجدولة البيانات وتحليلها، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو:

1- مرحلة إعداد استمارة الأسئلة: بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تم الإعداد والتصميم الجيد والسليم لاستمارة الأسئلة، بالاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا سؤال ذوي الاختصاص من الأساتذة حول النقاط التي يشوبها نوع من اللبس بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي سبعة أشهر.

2- مرحلة توزيع استمارة الأسئلة على أفراد عينة الدراسة وتحصيلها: استغرقت عملية توزيع وجمع استمارات الأسئلة (الاستبيان) على أفراد مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الأربع لقطاع تكنولوجيايات الاعلام والاتصال بولاية جيجل، من 2015/08/20 إلى 2016/03/30.

3- مرحلة تفرغ وجدولة البيانات: شرع في تفرغ البيانات وجدولتها بدأ من تحصيل كل الاستمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي.

4- مرحلة تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج: بعد المرحلة السابقة تم العمل على التحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي ثم عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج باستخدام (SPSS)، اختبار الفرضيات في حدود مضامين محاور استمارة الأسئلة وفي ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضياتها، بعدها تم إعداد الدراسة وإتمامها في صورتها النهائية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

عني هذا العنصر بتشخيص مجتمع الدراسة والتعرف على مكوناته بالمؤسسات الأربع لقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

يعنى بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي م الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل، ويتكون من الفئات التالية في نهاية سنة 2015؛

الجدول رقم(49): مكونات مجتمع الدراسة

الفئات	اتصالات الجزائر	موبيليس	جازي	أوريدو	المجموع
الإطارات السامية	01	01	01	01	04
الإطارات	98	07	06	04	115
أعوان التنفيذ	76	12	03	01	92
أعوان التحكم	71	06	02	02	81
المجموع	246	26	12	08	292

المصدر: تلخيص لمعلومات سبق ذكرها

ثانيا: عينة الدراسة:

تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على كافة الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال 292 فردا؛ حيث استرجعت 245 استبانة منها 14 استبانة غير كاملة. أي مجموع الاستبانات القابلة للتفريغ والتحليل هو 231 استبانة وهو ما يعادل نسبة 79.11 % من إجمالي الاستبانات الموزعة.

المطلب الثالث: برنامج وأدوات التحليل الإحصائي

في كل دراسة ميدانية يجب الإحاطة ببرنامج التحليل الإحصائي والأدوات المستعملة لذلك من أجل إعطاء مصداقية للنتائج المتوصل إليها.

أولا: برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20.

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم مجتمعها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20 ، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية، ... الخ.

ثانيا: تبويب وعرض البيانات (الجدول التكرارية والتمثيلات البيانية)

➤ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

➤ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

➤ مخطط الأعمدة البياني: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا .

ثالثا: مقاييس النزعة المركزية والتشتت

➤ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة

الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

➤ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

رابعا: اختبارات التحقق من جودة البيانات (الالتواء والتفطح)

يجب التحقق من أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا باستخدام معاملي الالتواء والتفطح، كما يجب التأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

➤ معامل الالتواء: الالتواء هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما .ويستخدم معامل الالتواء لمعرفة نوع التوزيع فإذا كان:

- مقياس الالتواء موجبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليمين (موجب الالتواء)؛
- مقياس الالتواء سالبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليسار (سالبا الالتواء)؛
- مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متمائل.

➤ معامل التفطح: التفطح هو درجة تدبب قمة التوزيع قياسا إلى التوزيع الطبيعي .أي أن

التفطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، أي درجة قياس التسطح .فالتوزيع ذو القمة العالية نسبيا يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفطحاً، أما التوزيع الطبيعي فقمته ليست مدببة ولا مفطح يسمى متوسط التفطح

خامسا: الاختبارات المستخدمة لاختبار الفرضيات

أ. معامل الارتباط : لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع كما استخدم في تحديد ، (Pearson Correlation) لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

ب. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

ج. اختبار تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

د. الانحدار الخطي (Linear Regression): والغرض منه دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين، وإذا رمزنا إلى المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) تصبح شكل معادلة العلاقة كما يلي: $Y = B(x) + \beta + \varepsilon$ ،

حيث أن: β قيمة الثابت. و ε : وعامل الخطأ.

B تدعى الميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في Y عند زيادة قيمة المتغير X بمقدار 1.

المطلب الرابع: تصميم وجودة أداة الدراسة

يتم هنا تحديد مختلف عناصر استبانة البحث (أداة الدراسة)، ثم اختبار جودتها من خلال عرضها على المحكمين، واختبار صدقها وثباتها.

أولاً: تصميم أداة الدراسة

قصد تحقيق أهداف هذه الدراسة فإنه تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة إلى جزأين وذلك كما يلي:

أ. المحور الأول: يضم البيانات الديموغرافية لأفراد العينة وتتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة العائلية، المؤسسة المستخدمة والأجر.

إضافة إلى عبارات حول طبيعة العمل المراد الالتحاق به في حال أتيح ذلك للمستجوب.

ب. المحور الثاني: مكونات العمل المرن وهو المتغير المستقل والمقسم إلى خمسة مؤشرات:
- المؤشر الأول: خيارات العمل المرنة؛ ويضم العبارات (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07) و(08).

- المؤشر الثاني: قوانين وسياسات المؤسسة؛ ويضم العبارات (09)، (10)، (11)، (12)، (13).
- المؤشر الثالث: دعم العاملين؛ وعباراته هي؛ (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19) و(20).
- المؤشر الرابع: دعم الإدارة؛ ويضم العبارات (21)، (22)، (23)، (24)، (25) و(26).
- المؤشر الخامس: نوع الوظيفة أو العمل؛ ويضم العبارات (27)، (28)، (29)، (30)، (31).

ج. المحور الثالث: خصص لقياس مستوى الرضا الوظيفي (حسب مقياس Peter Warr)، وهو المتغير التابع والمقسم مؤشرين:

- المؤشر الأول: الرضا الخارجي، ويضم العبارات (32)، (34)، (36)، (38)، (40)، (42)، (44) و(46).

- المؤشر الثاني: الرضا الداخلي؛ ويضم العبارات (33)، (35)، (37)، (39)، (41)، (43)، و(45).

وقد اعتمد في تصميم الاستبانة على سلم ليكرت الخماسي Likert Scale الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(50): مقياس Likert

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

Source : U. Sekaren, *Research method for business : a skill-building approach*, fourth edition, John Willy & Sons, Inc., 2003, p: 197.

وبغية تحديد مجال كل فئة، تم تحديد المدى (Range (R)، وطول الفئة (Lenght (L)، كما يلي:

- حساب المدى: $R = \text{Maximum} - \text{Minimum} / 5 - 1 = 4$

- حساب طول الفئة: $L = R / C = 4/5 = 0,8$

حيث: (C) Classes تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1)، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة. والجدول الموالي يبين الفئة المقابلة لكل درجة ومستوى أهميتها:

الجدول رقم(51): مجال ومستوى الأهمية حسب سلم Likert

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1,80 - 1]	[2,60 - 1,81]	[3,40- 2,61]	[4,20 - 3,41]	[5 - 4,21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماسبق.

ثانيا: الخصائص السيكومترية للاستبانة

أ- صدق الاستبانة: تم اختبار كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

1. الصدق الظاهري: تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة،

بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث أبدى المحكمون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى وما تم الإشارة إليه بضرورة التعديل أو الحذف أو الإضافة وربما إعادة الصياغة. والملحق رقم (01) يوضح قائمة أسماء المحكمين والملحق رقم (02) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لعبارات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات

الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمؤشر التابعة له، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين كل مؤشر والدرجة الكلية للمؤشر التابع له.

1.2 الصدق البنائي لعبارات مؤشر " خيارات العمل المرنة": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(52):الصدق البنائي لعبارات مؤشر " خيارات العمل المرنة"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
01	ساعات عملي اليومية تساعدني على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	-0.277**	0.000
02	تساعد بدائل العمل المرن(المقترحة سابقا) في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية والعائلية.	0.488**	0.000
03	إذا أتاحت لي الفرصة، أعيد جدولة وقت عملي بطريقة مختلفة.	0.415**	0.000
04	إمكانية اختيار العاملين لساعات بدأ ونهاية العمل تساعد في تقليص عدد الغيابات والتأخرات.	0.684**	0.000
05	إمكانية تقاسم مهام الوظيفة مع زميل آخر يجعلني أكثر انضباطا في عملي.	0.745**	0.000
06	إمكانية العمل بوقت جزئي تناسبني مقارنة بوقت العمل الحالي.	0.546**	0.000
07	إمكانية العمل لساعات إضافية في اليوم وتوفير يوم آخر كإجازة يناسبني.	0.565**	0.000
08	إمكانية العمل خارج المؤسسة (في البيت مثلا) يقلل مشاكل التنقل إلى العمل.	0.741**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

1.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر " قوانين وسياسات المؤسسة": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(53):الصدق البنائي لعبارات مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
09	أرى أن هناك أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالمؤسسة.	0.454**	0.000
10	هناك سياسات وقوانين تتيح خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.	0.268**	0.000

0.000	0.307**	قوانين المؤسسة المتعلقة بعدد ساعات العمل وتوزيعها اليومي والأسبوعي صارمة وغير قابلة للتعديل.	11
0.000	0.678**	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرن السابقة الذكر، سيساعد ذلك في الاحتفاظ بالعاملين.	12
0.000	0.738**	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرن فهذا يشجع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	13

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

3.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم العاملين": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط

بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (54): الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم العاملين"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
14	عدم مساهمة العامل في جدولة عمله تسبب له الانزعاج والإحباط.	0.630**	0.000
15	يشعر العاملون بعدم عدالة توزيع وقت عملهم الحالي	0.766**	0.000
16	يرى العاملون أن هناك ضغوطا كثيرة في العمل.	0.702**	0.000
17	يؤثر عدم فهم وتقبل العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه وتطبيقه.	0.583**	0.000
18	يتوقع العاملون الملتحقون بأحد برامج العمل المرن راحة أكبر في أداء العمل.	0.698**	0.000
19	يتوقع العاملون الملتحقون بأحد بدائل العمل المرن تأخرا في الترقية.	0.618**	0.000
20	يرى العاملون أن الالتحاق بنظام العمل المرن سيخفض من أجورهم.	0.560**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

4.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم الإدارة": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(55):الصدق البنائي لعبارات مؤشر "دعم الإدارة"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
21	يتيح المدراء للعاملين جدولة عملهم.	0.562**	0.000
22	يميل المدراء لمنح أدونات الخروج بسهولة.	0.237**	0.000
23	المديرات أكثر تفهما من المديرين لتحسين جداول العمل.	0.421**	0.000
24	يتوقع المدراء من دعم نظام العمل المرن سيطرة أقل على برامج العمل والعمال.	0.694**	0.000
25	يتوقع المدراء من العاملين الحاصلين على برنامج عمل مرن التزاما أكثر في عملهم وأقل غيابا تتأخرا.	0.640**	0.000
26	يتوقع المديرون صعوبة في رقابة الأفراد الملتحقين بنظام العمل المرن.	0.634**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

5.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(56):الصدق البنائي لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
27	في وظيفتي الحالية، أرى أنه من الممكن اعتماد أحد بدائل العمل المرن دون التأثير على مجريات العمل.	0.438**	0.000
28	في حالة كون العمل يحتاج تواعلا مع العملاء (الزبائن) يصعب اعتماد برامج العمل المرن.	0.748**	0.000

0.000	0.850**	في حالة الأعمال التي تحتاج تواصلًا مع الزملاء (فريق العمل) تقل إمكانية اعتماد نظام عمل مرّن.	29
0.000	0.632**	كون العمل يحتاج شخصًا واحدًا لإنجازه، يكون من السهل اعتماد لأحد بدائل العمل المرّن.	30
0.000	0.627**	تعتبر أعمال الإدارة العليا الأقل حظًا في إمكانية تطبيق نظام عمل مرّن.	31

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

6.2. الصدق البنائي لمؤشرات محور "مكونات العمل المرّن": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين مؤشرات المحور والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (57): الصدق البنائي لمؤشرات محور "مكونات العمل المرّن"

المؤشر	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
خيارات العمل المرنة	0.788**	0.000
قوانين وسياسات المؤسسة	0.647**	0.000
دعم العاملين	0.684**	0.000
دعم الإدارة	0.632**	0.000
نوع الوظيفة أو العمل	0.751**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

7.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر "الرضا الخارجي": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(58):الصدق البنائي لعبارات مؤشر"الرضا الخارجي"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
32	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل،...).	0.688**	0.000
34	زملؤك في العمل.	0.397**	0.000
36	رئيسك المباشر في العمل.	0.756**	0.000
38	نسبة الأجر المدفوع لك.	0.418**	0.000
40	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان العمل.	0.747**	0.000
42	الطريقة التي تدار بها المؤسسة.	0.781**	0.000
44	ساعات عملك.	0.224**	0.000
46	درجة الأمن الوظيفي.	0.460**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

8.2. الصدق البنائي لعبارات مؤشر "الرضا الداخلي": وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات المؤشر والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(59):الصدق البنائي لعبارات مؤشر"الرضا الداخلي"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	القيمة الاحتمالية
33	الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل.	0.715**	0.000
35	التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عملك بشكل جيد.	0.846**	0.000

0.000	0.870**	حجم المسؤولية المعطاة لك.	37
0.000	0.664**	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل.	39
0.000	0.726**	فرصتك للتقدم في الوظيفة.	41
0.000	0.656**	الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها.	43
0.000	0.358**	درجة التنوع في المهام التي تقوم بها.	45

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

9.2. الصدق البنائي لمؤشرات محور "قياس مستوى الرضا الوظيفي": وذلك من خلال حساب

معاملات الارتباط بين مؤشرات المحور والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(60):الصدق البنائي لمؤشرات محور"قياس مستوى الرضا الوظيفي"

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	المؤشرات
0.000	0.944**	الرضا الخارجي
0.000	0.952**	الرضا الداخلي

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

10.2. الصدق البنائي لمحاور الاستبانة : وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين محاور

الاستبانة والدرجة الكلية لها.

الجدول رقم(61):الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط r	المحاور
0.000	0.852**	مكونات العمل المرنة
0.000	0.859**	قياس مستوى الرضا الوظيفي

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (03))

من خلال الجدول يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01 وهي أقل من 0.05 وهذا دليل وجود ارتباط قوي وموجب بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها.

ب. ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع مؤشرات الاستبانة كما هو موضح في ما يلي:

1. معامل ثبات محور "مكونات العمل المرنة": وتتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (62): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات محور "مكونات العمل المرنة"

المؤشرات	عدد العبارات	معامل الثبات
خيارات العمل المرنة	08	0.825
قوانين وسياسات المؤسسة	05	0.723
دعم العاملين	07	0.769
دعم الإدارة	06	0.857
أنواع الوظائف	05	0.771
المحور الأول		0.770

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الملحق رقم (04)

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات لألفا كرونباخ لمؤشرات محور "مكونات العمل المرنة" محصورة بين (0.723 و 0.857)، كما أن قيمة المعامل لكل المحور بلغ 0.770 وكلها قيم مرتفعة وجيدة، فحسب بعض الدراسات يجب أن يكون أكبر أو يساوي 0.707.

2. ثبات محور "قياس مستوى الرضا الوظيفي": وتتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (63): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات محور "قياس مستوى الرضا الوظيفي"

المؤشرات	عدد العبارات	معامل الثبات
الرضا الخارجي	08	0.716
الرضا الداخلي	07	0.819
المحور الثاني		0.886

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الملحق رقم (04)

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات لألفا كرونباخ لمؤشرات محور "قياس مستوى الرضا الوظيفي" بلغ على التوالي 0.716 و 0.819 ، كما أن قيمة المعامل لكل المحور بلغ 0.886 وكلها قيم مرتفعة.

كما يلاحظ أن قيم الثبات لمحور قياس مستوى الرضا الوظيفي كانت أعلى نسبياً من القيم التي وجدها الباحث "الزعبي" سنة 2010 حين تعريبه وتطبيقه لهذا المقياس (مقياس Warr)؛ حيث وجد الثبات الكلي للرضا مساوياً لـ 0.78 في حين بلغت قيم كل من الرضا الخارجي والداخلي 0.71 و 0.72 على الترتيب (كما سبق ذكره في الفصل الثالث من هذه الأطروحة).

3. ثبات محاور الاستبانة: وتتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (64): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

المؤشرات	عدد العبارات	معامل الثبات
	الاستبانة	0.834

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الملحق رقم (04)

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات لألفا كرونباخ الكلي للاستبيان قيمة 0.834 وهي قيمة مرتفعة وهذا يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل

بعد الإحاطة بالجانب المنهجي للدراسة الميدانية، يتم تقييم متغيري الدراسة (نظام العمل المرن والرضا الوظيفي) ومختلف المؤشرات المدروسة لكل متغيري وهذا في إطار عينة الدراسة بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وهذا بعد التعرف على الخصائص الديموغرافية للمجتمع واختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يوضح الجدول الموالي تلخيصا للخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

الجدول رقم(65):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة %	التكرار	القياس	
55.8	129	ذكر	الجنس
44.2	102	أنثى	
16.9	39	أقل من 30 سنة	العمر
45	104	من 30 إلى 39 سنة	
32.9	76	من 40 إلى 49 سنة	
5.2	12	50 سنة فأكثر	
12.6	29	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
25.1	58	دراسات متخصصة	
55.8	129	ليسانس	
6.5	15	مهندس	
00	00	دراسات عليا	
12.6	29	ثانوي أو أقل	سنوات الخبرة
25.1	58	دراسات متخصصة	
55.8	129	ليسانس	
6.5	15	مهندس	
24.7	57	أعزب	الحالة العائلية
75.3	174	متزوج	
00	00	مطلق	
00	00	أرمل	
85.3	197	اتصالات الجزائر	المؤسسة المستخدمة

7.8	18	موبيليس
3.9	09	جازي
3.0	07	أوريدو
00	00	أقل من 25 ألف دج
42	97	من 25 ألف دج إلى أقل من 50 ألف دج
58	134	50 ألف دج فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (05))

يتضح من الجدول أن مجتمع الدراسة ينقسم من حيث الجنس إلى إناث وذكور بنسب غير متباعدة، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي لا يتطلب قدرات خاصة لانجازه. كما يتضح أن هؤلاء الأفراد العاملين هم من فئة الشباب الأقل من 39 سنة بنسبة 61.6%، وهذا يعكس الطاقات الكبيرة التي يملكها الأفراد، والتي يمكن أن تحدث فرقا في الأداء. الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خريجي الجامعات؛ حيث بلغت نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس 55.8%، وهم عادة من إطارات القطاع، أما المهندسين فهم بنسبة 6.5% والذين يمثلون الإطارات السامية للقطاع، في حين أصحاب المؤهل العلمي الأدنى هنا فهم من فئة عمال التنفيذ. في مجال سنوات الخبرة فإن فئة الخبرة 15 سنة فأكثر هي تحتل المرتبة الأولى بنسبة 35.9%، وهو ما يعكس الخبرات والمعارف المتوفرة لدى القطاع بولاية جيجل، كما لا يمكن إهمال الفئة ذات الخبرة الأقل من 09 سنوات بنسبة 53.2%، وهو ما يتناسب مع الفئة العمرية الأقل من 39 سنة والمؤهل العلمي ليسانس، وهم الفئة الفتية في القطاع. بالنسبة للحالة الاجتماعية؛ يلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بالاستقرار العائلي بنسبة 75.3%، كما يعكس من جهة أخرى زيادة المسؤوليات العائلية والشخصية إضافة إلى المسؤوليات المهنية. يلاحظ أن 85.3% من الأفراد في القطاع ينتمون إلى مؤسسة اتصالات الجزائر مما يعكس ثقل هذه المؤسسة في الجانب الاقتصادي من خلال ما توفره من وظائف للموارد البشرية ومن خلال قيمة الخدمات المقدمة للمجتمع المدني، أما مؤسسات الهاتف النقال فلا تستدعي اليد العاملة المكثفة بل تعتمد على اليد التقنية والمبدعة في مجال عملها، وهذا ما تستدعيه المنافسة في السوق. أما بالنسبة للأجور المدفوعة في القطاع؛ يتضح أن أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة

(58%) من قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال يتمتعون بالأجور المرتفعة نسبياً؛ أي ينتمون إلى الفئة الأجرية 50000 دج فأكثر، وهذا ما يعكس رضاهم عن الأجر كما توضحه التحليلات اللاحقة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾

مما سبق يمكن أن نقول إذا كان: $|skw| < 03$

و: $|kur| < 08$ فالتوزيع طبيعي

حيث: skw هو معامل الالتواء، و kur هو معامل التفلطح

والجدول الموالي يوضح قيمة معاملي الالتواء والتفلطح الخاصة بمؤشرات ومحاور الدراسة:

الجدول رقم(66): معاملي الالتواء والتفلطح الخاصة بمؤشرات ومحاور الدراسة

المؤشرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
خيارات العمل المرنة	-0.182	-0.196
قوانين وسياسيات المؤسسة	-0.641	-0.055
دعم العاملين	0.782	0.311
دعم الإدارة	0.94	-0.541
نوع الوظيفة أو العمل	0.109	-0.938
مكونات نظام العمل المرن	0.133	-0.448

⁽¹⁾: R. B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

0.240	-0.269	الرضا الخارجي
0.179	-0.884	الرضا الداخلي
0.006	0.871	الرضا الوظيفي العام

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (06))

من خلال الجدول، يتضح أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء والتقلطح أقل من الواحد (01)، فهو يحقق العلاقة السابقة الذكر بشكل جيد، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن استعمال الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل

يتناول هذا العنصر متغيري الدراسة (نظام العمل المرن) و(الرضا الوظيفي) بمختلف مؤشراتهما المدروسة، وذلك من خلال العرض الجدولي لكل مؤشر مع ارفاقه ببعض التحليلات البيانية والشروح التفسيرية لمضمونها.

أولا: تحليل وتفسير نتائج المحور الأول

يتم عرض، تحليل وتفسير نتائج محور مكونات نظام العمل المرن، من خلال مؤشرات الخمس كما يلي:

أ. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "خيارات العمل المرنة":

يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم(67):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مؤشر "خيارات العمل المرنة"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	ساعات عملي اليومية تساعدني على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	3.48	1.160	مرتفع
02	تساعد بدائل العمل المرن(المقترحة سابقا) في توفير وقت كاف للاهتمام بالحياة الشخصية والعائلية.	4.06	0.689	مرتفع
03	إذا أتاحت لي الفرصة، أعيد جدولة وقت عملي بطريقة مختلفة.	4.00	0.810	مرتفع
04	إمكانية اختيار العاملين لساعات بدأ ونهاية العمل تساعد في تقليص عدد الغيابات والتأخرات.	4.06	0.612	مرتفع

مرتفع	0.947	4.06	إمكانية تقاسم مهام الوظيفة مع زميل آخر يجعلني أكثر انضباطاً في عملي.	05
مرتفع	0.971	3.98	إمكانية العمل بوقت جزئي تتناسبني مقارنة بوقت العمل الحالي.	06
مرتفع	0.661	4.12	إمكانية العمل لساعات إضافية في اليوم وتوفير يوم آخر كإجازة يناسبني.	07
مرتفع	1.085	3.79	إمكانية العمل خارج المؤسسة (في البيت مثلاً) يقلل مشاكل التنقل إلى العمل.	08
مرتفع	0.867	3.94	مجموع عبارات المؤشر	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمؤشر خيارات العمل المرنة مرتفع بقيمة 3.94 وهو ينتمي للمجال [3.41، 5.00] ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.867 والذي تفسر قيمته المنخفضة بالتجانس في الإجابات.

إذن، فالأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال لديهم الرغبة في مثل هذه البدائل المرنة من العمل؛ وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرتفع لكل عبارات هذا المؤشر. وبعد ملاحظة إقبال الأفراد العاملين على ترتيبات العمل المرنة، يمكن توضيح ميولاتهم فيما يخص هذه الخيارات، حيث كانت نسب توزيعها كما يلي:

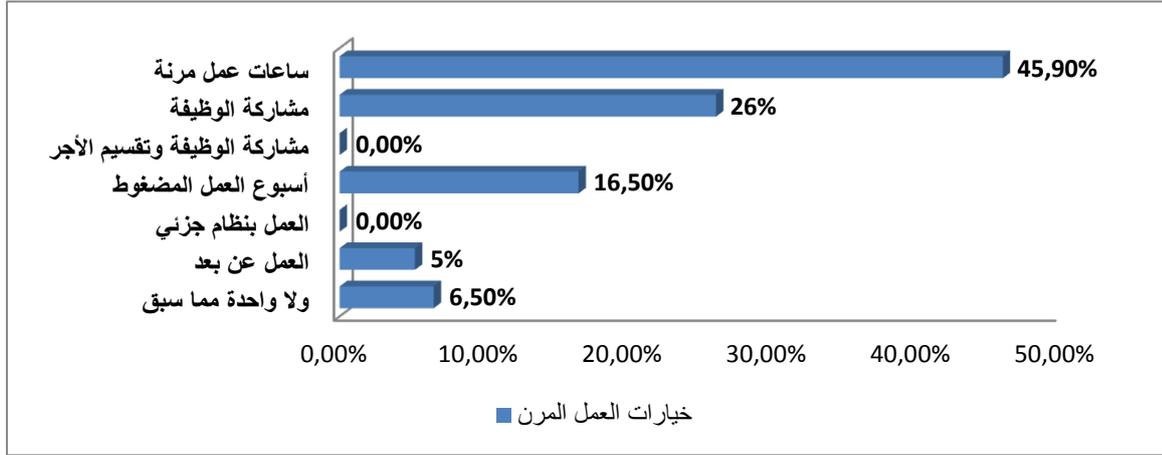
الجدول رقم(68): خيارات العمل المرغوبة من طرف الأفراد محل الدراسة

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	بدائل العمل المرنة
45.90	106	ساعات عمل مرنة
26.00	60	مشاركة الوظيفة
00	00	مشاركة الوظيفة وتقاسم الأجر
16.50	38	أسبوع عمل مضغوط
00	00	العمل بنظام جزئي
05.20	12	العمل عن بعد
06.50	15	ولا واحدة مما سبق
100	231	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (08))

والشكل الموالي يعكس محتوى الجدول السابق:

الشكل رقم(27): توزيع خيارات العمل المرنة المرغوبة من طرف الأفراد محل الدراسة

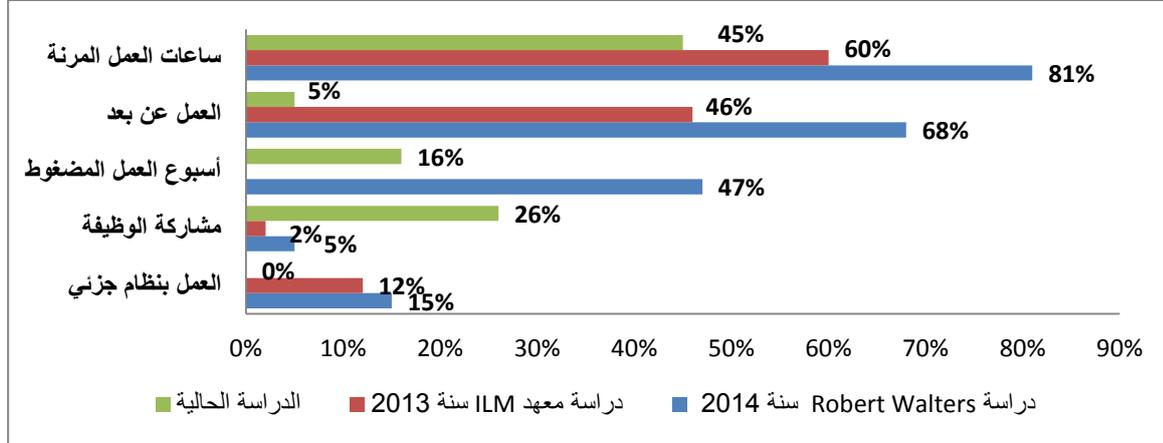


المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى ما سبق

تتضح ميولات الأفراد العاملين بالقطاع حول خيارات وبدائل العمل المرن، وهذا يتفق نسبيا مع نتائج الدراستين السابقتي الذكر لـ Robert Walters لسنة 2014، ومعهد القيادة والإدارة (ILM) بلندن سنة 2013. لكن الاختلافات بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية، أن نتائج هذه الأخيرة بالنسبة لخيار العمل عن بعد (05 %) بعد لم يحض بالتأييد المناسب، مما يفسر بضعف البنى التحتية وصعوبة تطبيقه في إطار الأعمال التي تستوجب التعامل المباشر مع الزبائن، كما هو الحال مع القطاع محل الدراسة.

كما أن خيار مشاركة الوظيفة مقبول بنسبة 26% على ألا يقسم الأجل بين المتقاسمين، مما يعني غياب ثقافة للأفراد حول تفاصيل تطبيق هذا الترتيب المرن. وفي مقارنة لما سبق عرضه يمكن إدراج الشكل التالي:

الشكل رقم (28): مقارنة بين تفضيلات الأفراد حول خيارات العمل المرنة في عدة دراسات



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

ب. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة":

يوضح الجدول عرضاً لنتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم (69): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
09	أرى أن هناك أسس علمية سليمة تطبق عند تحديد إجراءات العمل بالمؤسسة.	3.19	0.749	متوسط
10	هناك سياسات وقوانين تتيح خيارات للعاملين في جدولة وقت عملهم.	2.54	0.817	منخفض
11	قوانين المؤسسة المتعلقة بعدد ساعات العمل وتوزيعها اليومي والأسبوعي صارمة وغير قابلة للتعديل.	4.35	0.531	مرتفع
12	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرنة السابقة الذكر، سيساعد ذلك في الاحتفاظ بالعاملين.	4.02	0.815	مرتفع
13	في حالة وجود سياسات تدعم خيارات العمل المرنة فهذا يشجع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	4.08	0.735	مرتفع
	مجموع عبارات المؤشر	3.64	0.729	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر " قوانين وسياسات المؤسسة" له دور كبير في تبني نظام العمل المرن، حسب رأي أفراد المجتمع من قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بولاية جيجل. والملاحظ أن الوضعية الحالية للسياسات والقوانين غير مشجعة على ذلك؛ وهذا من خلال نتائج العبارات (09)، (10) و(11). فالقوانين السارية لا تعطي خيارات للأفراد في توزيع وجدولة عملهم، فأغلبها صارمة وغير قابلة للتعديل. كما لا يعتقد الأفراد بوجود أسس وأنظمة سليمة يتم على أساسها جدولة وتقسيم الأعمال.

أما عن العبارتين (12) و(13)، فهو يعكس توقعات الأفراد حول أهمية دعم القوانين في تبني هذا النظام من خلال الانعكاسات الايجابية على أدائهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين على التوالي: 4.02 و 4.08 وهما قيمتين مرتفعتين، أما الانحراف المعياري فهو أقل من واحد لكلاهما؛ مما يعني تجانس الاستجابات حول العبارتين.

ج. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "دعم العاملين":

يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم(70):المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "دعم العاملين"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
14	عدم مساهمة العامل في جدولة عمله تسبب له الانزعاج والإحباط.	4.08	0.596	مرتفع
15	يشعر العاملون بعدم عدالة توزيع وقت عملهم الحالي	3.85	0.899	مرتفع
16	يرى العاملون أن هناك ضغوطا كثيرة في العمل.	3.94	0.686	مرتفع
17	يؤثر عدم فهم وتقبل العاملين لبدائل العمل المرن على الإقبال عليه وتطبيقه.	3.95	0.873	مرتفع
18	يتوقع العاملون الملتحقون بأحد برامج العمل المرن راحة أكبر في أداء العمل.	3.82	0.770	مرتفع
19	يتوقع العاملون الملتحقون بأحد بدائل العمل المرن تأخرا في الترقية.	3.30	0.799	متوسط

منخفض	0.798	2.92	يرى العاملون أن الالتحاق بنظام العمل المرن سيخفض من أجورهم.	20
مرتفع	0.774	3.69	مجموع عبارات المؤشر	

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

أما عن مؤشر "دعم العاملين" لتطبيق نظام العمل المرن فهو مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي 3.69 وهو ينتمي للمجال [3.14 ، 05.0]، أما الانحراف البالغ قيمة 0.774 فهو أقل من واحد مما يدل على انخفاض تشتت الأفراد حول خيارات هذا المحور، فهم متفقون على أن برمجة العمل الحالية غير مناسبة من خلال العبارات (14)، (15) و(16)، ومستاءون من عدم عدالة البرمجة ووجود ضغوط وتوترات بخصوص ذلك.

أما عن توقعاتهم إزاء تبني هذا النظام فهي مرتفعة، بدليل قيم المتوسط الحسابي المرتفعة للعبارات (17)، (18) و(20). فهم لا يحملون النظرة التشاؤمية حول انخفاض الأجر أو تأخر الترقية فالفرد يكون مرتاحا في جدولة عمله وبذلك إنتاجية وأداء جيدين.

د. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "دعم الإدارة":

يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم(71):المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "دعم الإدارة"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
21	يتيح المدراء للعاملين جدولة عملهم.	2.45	0.601	منخفض
22	يميل المدراء لمنح أذونات الخروج بسهولة.	2.19	0.503	منخفض
23	المديرات أكثر تفهما من المديرين لتحسين جداول العمل.	2.65	1.128	متوسط
24	يتوقع المدراء من دعم نظام العمل المرن سيطرة أقل على برامج العمل والعمال.	3.00	0.939	متوسط
25	يتوقع المدراء من العاملين الحاصلين على برنامج عمل مرن إلتزاما أكثر في عملهم	3.32	0.992	متوسط

			وأقل غياباً تتأخراً.
متوسط	0.896	3.39	26 يتوقع المدبرون صعوبة في رقابة الأفراد الملتحقين بنظام العمل المرن.
متوسط	0.843	2.83	مجموع عبارات المؤشر

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

فيما يخص مؤشر "دعم الإدارة"، فالأفراد محل الدراسة يرون أن الإدارة والإداريين بصفة عامة لا يعكسون ولا يشجعون تبني نظام عمل مرّن، فقد كان المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات هذا المؤشر بقيمة 2.83 وهو ينتمي لمجال [2.61، 3.40]، وهو ذو أهمية وسطى؛ فمن جهة يقر الأفراد بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية جيجل أن التعاملات الواقعية للمدراء تتسم بالصرامة فيما يخص جدولة توزيع ساعات العمل اليومية والأسبوعية، وكذا تسهيلات الخروج في أوقات العمل لقضاء بعض الالتزامات الشخصية والعائلية وذلك من خلال العبارات (21)، (22) و(23). ومن جهة أخرى يتوقع المستجوبون تفاعلاً محتشماً من قبل الإداريين مع تطبيق هذا النظام لتخوفهم من فقدان السيطرة على مجريات العمل؛ وهذا ما تعكسه المتوسطات الحسابية للعبارات (24)، (25) و(26) ذات القيم المتوسطة كما يوضحه الجدول السابق.

هـ. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل":

يوضح الجدول عرضاً لنتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم (72): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
27	في وظيفتي الحالية، أرى أنه من الممكن اعتماد أحد بدائل العمل المرّن دون التأثير على مجريات العمل.	4.25	0.868	مرتفع
28	في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع العملاء (الزبائن) يصعب اعتماد برامج العمل المرّن.	3.64	0.994	مرتفع

مرتفع	0.987	3.62	29	في حالة الأعمال التي تحتاج تواصلًا مع الزملاء (فريق العمل) تقل إمكانية اعتماد نظام عمل مرّن.
مرتفع	0.664	3.95	30	كون العمل يحتاج شخصًا واحدًا لإنجازه، يكون من السهل اعتماد لأحد بدائل العمل المرّن.
مرتفع	1.115	3.58	31	تعتبر أعمال الإدارة العليا الأقل حظًا في إمكانية تطبيق نظام عمل مرّن.
مرتفع	0.925	3.81	مجموع عبارات المؤشر	

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

من خلال الجدول، يتضح أن مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل" الممارس من طرف المستجوبين يمكن أن ينسجم وإحدى الخيارات المقترحة لنظام العمل المرّن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.81 وهو استجابة مرتفعة وبانحراف وتشتت منخفضين (0.925)، فالأفراد يوافقون على بعض التحفظات في أنواع معينة من الوظائف كالتعامل مع الزملاء في فريق العمل أين يجب أن يكون هناك اندماج وتواصل كبيرين بين أعضاء الفريق لإنجاح نظام العمل المرّن، فمن أهم البدائل التي تتوافق وهذا النمط من العمل تقاسم الوظيفة، وكذلك التعامل من الوظائف التي تستلزم تواصلًا مع الزبائن؛ خاصة وأن طبيعة الأعمال بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال خدمية وتعتمد بصورة شبه كلية على المكاتب المفتوحة للتعامل مع الزبائن، وهنا تقل حظوظ العمل عن بعد. كما يرى الأفراد بصعوبة تبني النظام في الوظائف الإدارية العليا لما تشترطه من مسؤوليات عن العمل وضمان سير إجراءاته في كافة المؤسسة.

وتلخيصًا لهذا المحور المتعلق بمكونات نظام العمل المرّن، يمكن تحديد درجة تقبل الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية جيجل لهذا النظام، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(73): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات محور "مكونات نظام العمل المرن"

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
خيارات العمل المرنة	3.94	0.867	مرتفع
قوانين وسياسات العمل	3.64	0.729	مرتفع
دعم العاملين	3.69	0.774	مرتفع
دعم الإدارة	2.83	0.843	متوسط
نوع العمل أو الوظيفة	3.81	0.925	مرتفع
مجموع مؤشرات المحور	3.582	0.8276	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على ما سبق

من خلال الجدول السابق، يمكن تحديد درجة تقبل نظام العمل المرن من قبل الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية جيجل بالمرتفعة، حيث كانت كل المكونات ذات الأهمية المرتفعة عدا واحدة، وترتيبها تنازليا كما يلي:

- خيارات العمل المرنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.94؛
- نوع العمل أو الوظيفة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81؛
- دعم العاملين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69؛
- سياسات وقوانين العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64؛
- دعم الإدارة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83.

حيث يتوقع الأفراد العاملون بالقطاع أن خيارات العمل المرنة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية، كما أنها لا تتعارض مع طبيعة الوظائف ونوع الأعمال المؤداة، كما يتوقعون أن زملائهم سيدعمون ذلك النظام، في حين يرون أن الإدارة ستكون أقل دعما لالتحاقهم بهذه

الخيارات نظرا لتخوفات هذه الفئة (الإداريين) من عدم القدرة على السيطرة على العمل وانضباط الأفراد.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني

يتم عرض نتائج محور الرضا الوظيفي، من خلال مؤشرات الخمس كما يلي:

أ. تحليل وتفسير إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "الرضا الخارجي":

يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم(74):المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر"الرضا الخارجي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
32	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل).	3.45	1.148	مرتفع
34	زملأوك في العمل.	3.52	0.727	مرتفع
36	رئيسك المباشر في العمل.	3.13	1.324	متوسط
38	نسبة الأجر المدفوع لك.	3.77	0.832	مرتفع
40	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان العمل.	2.79	1.044	متوسط
42	الطريقة التي تدار بها المؤسسة.	2.56	1.045	منخفض
44	ساعات عملك.	3.35	0.830	متوسط
46	درجة الأمن الوظيفي.	2.24	0.923	منخفض
	مجموع عبارات المؤشر	3.10	0.984	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات ال SPSS (انظر الملحق رقم (07))

فيما يخص مؤشر "الرضا الخارجي" فالمتوسط الحسابي لعباراته، قدر بـ 3.10 وهو ضمن المستوى المتوسط أي ينتمي للمجال [2.61، 3.40]، والملفت أن نتائج المتوسط لعباراته تتأرجح بين المرتفع والمنخفض؛ فالعبارات ذات المتوسط الحسابي المرتفع هي (32)، (34) و(38). فالأفراد المستجوبون راضون عن الأجر المحصل، وكما سبق ذكره فأكثر من نصفهم يحصلون على أكثر من 25 ألف دج شهريا، أما عن ظروف العمل من توفر الأدوات اللازمة والإضاءة وغيرها؛ فمؤسسات القطاع توفر ذلك بشكل كبير حسب المبحوثين، رغم أن هناك تشتت في الإجابات واضح من الانحراف المعياري الأكبر من الواحد (1.148). وفي ما يخص زملاء العمل، فهناك علاقة أخوة ومودة تسود مكان العمل.

أما العبارات ذات المتوسط الحسابي المتوسط فهي (36)، (40) و(44)؛ حيث أن الأفراد راضون نسبيا عن علاقاتهم بالإدارة بصفة عامة أو عن الرئيس المباشر بصفة خاصة، وهذا راجع لطريقة معاملة هذا الأخير لمرؤوسيه والتي تتميز بالحزم والصرامة. إضافة إلى الرضا المتوسط عن ساعات العمل سواء من حيث عددها أو طريقة توزيعها اليومية أو الأسبوعية، ففي عبارة سابقة رقم (01)، يدلي الأفراد بأن الجدولة الحالية لساعات العمل مناسبة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.48 وانحراف معياري 1.160 مما يعني هناك موافقة كبيرة وبتشتت معتبر، كما أنهم مستعدون في نفس الوقت لإعادة ترتيب وقت عملهم إذا أُتيح لهم ذلك بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 4.00 وانحراف معياري 0.689، يمكن أن تفسر هذه التناقضات بعدم الاطلاع على أساليب جديدة في توزيع ساعات العمل، مما يجعل الفرد مقتنعا بما يجده من جدولة ولو نسبيا.

في حين حظيت العبارتين (42) و(46) بمتوسط حسابي منخفض، حيث تعكس الأولى الطريقة والأسلوب الإداري الغالب على المؤسسة والذي لا يلقى تأييدا من الأفراد العاملين، إضافة إلى شعورهم بعدم الأمن الوظيفي، خاصة وما يشهده سوق العمل العالمي من تدبدبات وتغييرات في سياسات التوظيف والاحتفاظ بالأفراد، فالوظيفة للأكفأ بما يخدم المنافسة في سوق الاتصالات السلوكية واللاسلكية.

ب. تحليل إجابات أفراد المجتمع لعبارات مؤشر "الرضا الداخلي":

يوضح الجدول الموالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المؤشر.

الجدول رقم(75):المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات مؤشر"الرضا الداخلي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
33	الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل.	2.92	1.006	متوسط
35	التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عملك بشكل جيد.	2.72	1.019	متوسط
37	حجم المسؤولية المعطاة لك.	3.12	1.019	متوسط
39	الفرصة لاستخدام قدراتك في العمل.	2.88	1.216	متوسط
41	فرصتك للتقدم في الوظيفة.	2.82	1.076	متوسط
43	الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها.	2.58	0.928	منخفض
45	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها.	2.98	0.916	متوسط
	مجموع عبارات المؤشر	2.85	1.026	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (07))

من الجدول يلاحظ أن الرضا الوظيفي الداخلي - والمرتبب بمكونات وظيفة الفرد- هو الآخر يحظى بمستوى متوسط (2.85) وبقيمة أقل من مستوى الرضا الخارجي (3.10)، فالملاحظ أن جل العبارات ذات متوسط حسابي متوسط وبنحرفات معتبرة تفوق أغلبها الواحد، مما يدل أن هذه التقديرات للرضا الداخلي مرتبطة بالشعور الشخصي الذي قد يختلف من فرد لآخر، حسب طبيعة الشخصية، إدراكه لمهنته والظروف المحيطة به، القدرات الفعلية له وغيرها من المتغيرات التي تحدث فرقا في إدراك وتقييم الوظيفة. وحسب مجتمع البحث فهناك عبء للعمل الذي يقوم به الأفراد سواء بالزيادة أو النقصان، وهذا مضمون العبارات (37)، (39) و(45). نقص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص الوظيفة المنوط بها وهذا ما توضحه العبارتين (33) و(43).

إضافة إلى الرضا النسبي حول فرص النمو الوظيفي بالقطاع، بدليل المتوسطات الحسابية للعبارتين (35) و(41).

ويمكن تلخيص مضمون محور الرضا الوظيفي من خلال إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم(76):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات محور مستوى الرضا الوظيفي"

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
متوسط	0.984	3.10	الرضا الوظيفي الخارجي
متوسط	1.026	2.85	الرضا الوظيفي الداخلي
متوسط	1.005	2.975	مجموع مؤشرات المحور

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

الملاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.975 وهو ينتمي للمجال [2.61، 3.40] ذو الأهمية المتوسطة رغم وجود تشتت وعدم انسجام في آراء الأفراد بدليل الانحراف المعياري الأكبر من الواحد والبالغ قيمة 1.005، مع ملاحظة أن كلا من الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، كانت الموافقة عليهما بدرجة متوسطة. وتفسير هذه النتائج بأنها تعكس شعور الأفراد إزاء عملهم بشقيه؛ الجوانب الخارجية (كالعلاقات مع الرئيس والزملاء والأمن الوظيفي)، والجوانب الداخلية (كالتقدير المتحصل عليه، فرص الترقية وغيرها).

المطلب الرابع: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

خلال هذا العنصر سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لكل من نظام العمل المرن والرضا الوظيفي.

أولا: دراسة الفروق في نظام العمل المرن تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ستتم دراسة الفروق الموجودة في كل من نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع العمل والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

جدول رقم (77): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	0.377	1	0.377	0.032	0.858
	داخل المجموعات	2682.895	229	11.716		
	المجموع	2683.273	230			
دعم قوانين وسياسات المؤسسة	بين المجموعات	32.3.4	1	32.304	10.160	0.002
	داخل المجموعات	728.085	229	3.179		
	المجموع	760.390	230			
دعم العاملين	بين المجموعات	84.974	1	84.974	6.966	0.009
	داخل المجموعات	2793.312	229	12.198		
	المجموع	2878.268	230			
دعم الإدارة	بين المجموعات	129.843	1	129.843	21.829	0.000
	داخل المجموعات	1362.157	229	5.948		
	المجموع	1492.000	230			
نوع العمل	بين المجموعات	31.584	1	31.584	3.358	0.068
	داخل المجموعات	2153.983	229	9.406		
	المجموع	2185.567	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

من الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من نوع خيارات العمل المرن ونوع العمل تعزى للجنس؛ حيث أن مستوى المعنوية بلغ على التوالي 0.858 و 0.068 وهي أكبر من 0.05، أي أن الموظفين والموظفات بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يتفقون في وجهة نظرهم إزاء رغبتهم في بدائل العمل المرن وترتيبهم لهذه البدائل، كما أن الفئتين لا تختلفان في كون الوظيفة الممارسة من طرفهم يمكن أن تتسجم وإحدى الخيارات المقترحة لنظام العمل المرن. كما يوضح الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم الإدارة ودعم العاملين تعزى للجنس؛ حيث بلغ مستوى المعنوية لكل مؤشر كما يلي: 0.002، 0.009 و 0.000 وكلها أقل من 0.05، أي أن الموظفين والموظفات بقطاع تكنولوجيايات الإعلام

والاتصال لا يتفقون في وجهة نظرهم إزاء دعم عناصر المناخ التنظيمي لنظام العمل المرن، وتفاصيل ذلك كما يلي:

الجدول رقم (78): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الجنس

الجنس	نوع خيارات العمل المرن	دعم قوانين وسياسات المؤسسة	دعم الإدارة	دعم العاملين	نوع العمل أو الوظيفة
ذكر	المتوسط الحسابي	31.58	16.49	25.32	16.33
	الانحراف المعياري	3.747	1.501	3.010	2.330
أنثى	المتوسط الحسابي	31.50	17.74	26.54	17.84
	الانحراف المعياري	3.416	2.087	4.021	2.547

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

من الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمؤشرات نظام العمل المرن التي توجد بها فروق دالة بالنسبة للجنس تختلف قيمها بين الذكور والإناث لصالح هذه الأخيرة؛ فمثلا بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر دعم قوانين وسياسات المؤسسة 16.49 بالنسبة للذكور و قيمة 17.74 بالنسبة للإناث.

إذن؛ توجد فروق دالة إحصائية لكل من دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم الإدارة ودعم العاملين تعزى للجنس تعود للإناث، وتفسر هذه النتيجة على أن هذه المؤشرات لها أهمية كبيرة في تبني نظام العمل المرن من وجهة نظر الإناث أكثر من وجهة نظر الذكور، مما يعني أن النساء أكثر اهتماما بتطبيق هذا النظام لما له من فوائد في تنظيم الحياة الشخصية والمسؤوليات العائلية بالموازاة مع المسؤوليات المهنية.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر:

جدول رقم (79): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	276.318	3	92.106	8.687	0.800
	داخل المجموعات	2406.955	227	10.603		
	المجموع	2683.273	230			
دعم قوانين وسياسات المؤسسة	بين المجموعات	89.771	3	29.924	10.129	0.654
	داخل المجموعات	670.619	227	2.954		
	المجموع	760.390	230			
دعم العاملين	بين المجموعات	15.584	3	5.195	0.412	0.745
	داخل المجموعات	2862.702	227	12.611		
	المجموع	2878.268	230			
دعم الإدارة	بين المجموعات	313.444	3	104.481	20.124	0.390
	داخل المجموعات	1178.556	227	5.192		
	المجموع	1492.000	230			
نوع العمل	بين المجموعات	204.140	3	68.047	7.796	0.168
	داخل المجموعات	1981.427	227	8.729		
	المجموع	2185.567	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يوضح الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشرات نظام العمل المرن؛ نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة للعمر بلغت على التوالي 0.88، 0.654، 0.745، 0.390 و 0.168 وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للعمر.

ج. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

جدول رقم (80): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للمؤهل

العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	331.166	3	110.389	10.654	0.963
	داخل المجموعات	2352.106	227	10.362		
	المجموع	2683.273	230			
دعم قوانين وسياسات المؤسسة	بين المجموعات	76.402	3	25.467	8.452	0.159
	داخل المجموعات	683.988	227	3.013		
	المجموع	760.390	230			
دعم العاملين	بين المجموعات	230.211	3	76.737	6.578	0.098
	داخل المجموعات	2648.075	227	11.666		
	المجموع	2878.268	230			
دعم الإدارة	بين المجموعات	323.425	3	107.808	20.942	0.570
	داخل المجموعات	1168.575	227	5.148		
	المجموع	1492.000	230			
نوع العمل	بين المجموعات	446.278	3	148.759	19.415	0.743
	داخل المجموعات	1739.289	227	7.662		
	المجموع	2185.567	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يوضح الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشرات نظام العمل المرن؛ نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة للمؤهل العلمي بلغت على الترتيب: 0.963، 0.159، 0.098، 0.570 و 0.743 وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للمؤهل العلمي.

د. دراسة الفروق التي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (81): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	372.724	3	124.241	12.206	0.579
	داخل المجموعات	2310.548	227	10.179		
	المجموع	2683.273	230			
دعم قوانين وسياسات المؤسسة	بين المجموعات	70.731	3	23.577	7.760	0.770
	داخل المجموعات	689.659	227	3.038		
	المجموع	760.390	230			
دعم العاملين	بين المجموعات	208.593	3	69.531	5.912	0.942
	داخل المجموعات	2669.693	227	11.761		
	المجموع	2878.268	230			
دعم الإدارة	بين المجموعات	203.691	3	67.897	11.963	0.430
	داخل المجموعات	1288.309	227	5.675		
	المجموع	1492.000	230			
نوع العمل	بين المجموعات	78.734	3	26.245	2.828	0.782
	داخل المجموعات	2106.833	227	9.281		
	المجموع	2185.567	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يوضح الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشرات نظام العمل المرن؛ نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بلغت على الترتيب: 0.579، 0.770، 0.942، 0.430 و 0.782 وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى لعدد سنوات الخبرة.

هـ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الحالة العائلية:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى الحالة العائلية:

جدول رقم (82): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	56.129	1	56.129	4.893	0.028
	داخل المجموعات	2627.143	229	11.472		
	المجموع	2683.273	230			
دعم قوانين وسياسات المؤسسة	بين المجموعات	51.194	1	51.194	16.531	0.000
	داخل المجموعات	709.195	229	3.097		
	المجموع	760.390	230			
دعم العاملين	بين المجموعات	75.294	1	75.294	6.151	0.014
	داخل المجموعات	2802.992	229	12.240		
	المجموع	2878.268	230			
دعم الإدارة	بين المجموعات	2.818	1	2.818	0.433	0.032
	داخل المجموعات	1489.182	229	6.503		
	المجموع	1492.000	230			
نوع العمل	بين المجموعات	112.396	1	112.396	12.415	0.001
	داخل المجموعات	2073.171	229	9.053		
	المجموع	2185.567	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يوضح الجدول أن مستويات المعنوية لنوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة للحالة العائلية بلغت على التوالي: 0.028، 0.000، 0.014، 0.032 و 0.001 وكلها أقل من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للحالة الاجتماعية، أي أن الأفراد العاملين العزاب والمتزوجون لا يتفقون في وجهة نظرهم إزاء مكونات العمل المرن، وتبيان هذه الفروق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (83): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	نوع خيارات العمل المرن	دعم قوانين وسياسات المؤسسة	دعم الإدارة	دعم العاملين	نوع العمل أو الوظيفة
أعزب	المتوسط الحسابي	30.68	17.3	24.86	16.81
الانحراف المعياري	2.377	1.921	3.934	1.891	
متزوج	المتوسط الحسابي	31.83	18.43	26.18	17.06
الانحراف المعياري	3.416	1.704	3.345	2.547	3.290

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل مؤشرات نظام العمل المرن تختلف قيمها بين العزاب والمتزوجين لصالح الفئة الأخيرة؛ فمثلا بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر نوع خيارات العمل المرن 30.68 بالنسبة للعزاب و قيمة 31.83 بالنسبة للمتزوجين. إذن؛ توجد فروق دالة إحصائية لكل من نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم الإدارة، دعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة تعزى للحالة العائلية تعود للمتزوجين، وتفسر هذه النتيجة على أن هذه المؤشرات لها أهمية كبيرة في تبني نظام العمل المرن من وجهة نظر المتزوجين أكثر من وجهة نظر العزاب، مما يعني أن الأفراد العاملون المتزوجون أكثر اهتماما بتطبيق هذا النظام لما له من أهمية في الموازنة بين المسؤوليات العائلية والمهنية.

و. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤسسة المستخدمة:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى المؤسسة المستخدمة:

جدول رقم (84): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للمؤسسة

المستخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع	بين المجموعات	475.699	3	158.566	16.305	0.342
خيارات	داخل المجموعات	2207.574	227	9.725		

			230	2683.273	المجموع	العمل المرن
0.826	10.599	31.140	3	93.421	بين المجموعات	دعم
		2.938	227	666.968	داخل المجموعات	قوانين
			230	760.390	المجموع	وسياسات المؤسسة
0.750	16.661	173.133	3	519.398	بين المجموعات	دعم
		10.392	227	2358.888	داخل المجموعات	العاملين
			230	2878.268	المجموع	
0.197	1.342	8.668	3	26.003	بين المجموعات	دعم
		6.458	227	1465.997	داخل المجموعات	الإدارة
			230	1492.000	المجموع	
0.151	4.886	44.191	3	132.573	بين المجموعات	نوع العمل
		9.044	227	2052.994	داخل المجموعات	
			230	2185.567	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يوضح الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشرات نظام العمل المرن؛ نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة للمؤسسة المستخدمة بلغت على الترتيب: 0.342، 0.826، 0.750، 0.197 و 0.151 وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للمؤسسة المستخدمة.

ز. دراسة الفروق التي تعزى إلى الأجر:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى الأجر:

جدول رقم (85): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للأجر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
نوع خيارات العمل المرن	بين المجموعات	61.674	1	61.674	5.387	0.521
	داخل المجموعات	2621.599	229	11.448		
	المجموع	2683.273	230			
دعم	بين المجموعات	7.192	1	7.192	2.187	0.098

		3.289	229	753.197	داخل المجموعات	قوانين
			230	760.390	المجموع	وسياسات المؤسسة
0.702	5.411	66.440	1	66.440	بين المجموعات	دعم
		12.279	229	2811.846	داخل المجموعات	العاملين
			230	2878.268	المجموع	
0.679	7.322	46.225	1	46.225	بين المجموعات	دعم
		6.313	229	1445.775	داخل المجموعات	الإدارة
			230	1492.000	المجموع	
0.328	12.308	111.475	1	111.457	بين المجموعات	نوع العمل
		9.057	229	2074.092	داخل المجموعات	
			230	2185.567	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين هذا الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشرات نظام العمل المرن؛ نوع خيارات العمل المرن، دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ودعم الإدارة ونوع العمل بالنسبة للأجر بلغت على التوالي: 0.521، 0.098، 0.702، 0.679 و 0.328 وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للأجر.

ثانيا: دراسة الفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ستتم دراسة الفروق الموجودة في كل الرضا الوظيفي الخارجي والرضا الوظيفي الداخلي والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس:

جدول رقم (86): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	22.360	1	22.360	1.041	0.309
	داخل المجموعات	4918.480	229	21.478		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	85.514	1	85.514	3.465	0.064
	داخل المجموعات	5651.378	229	24.679		

			230	5736.892	المجموع	
--	--	--	-----	----------	---------	--

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية لمؤشري الرضا الوظيفي؛ وهما الرضا الخارجي والداخلي بالنسبة للجنس بلغت 0.309 و 0.064 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى للجنس.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر:

جدول رقم (87): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	95.730	3	31.910	1.495	0.217
	داخل المجموعات	4845.110	227	21.344		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	248.345	3	82.782	3.424	0.118
	داخل المجموعات	5488.546	227	24.179		
	المجموع	5736.892	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشري الرضا الوظيفي؛ وهما الرضا الخارجي والداخلي بالنسبة للعمر بلغت 0.217 و 0.118 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى للعمر.

ج. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (88): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	219.786	3	73.262	3.523	0.072
	داخل المجموعات	4721.053	227	20.789		
	المجموع	4940.840	230			

0.291	11.422	250.806	3	752.418	بين المجموعات	الرضا الداخلي
		21.958	227	4984.473	داخل المجموعات	
			230	5736.892	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية لمؤشري الرضا الوظيفي؛ وهما الرضا الخارجي والداخلي بالنسبة للمؤهل العلمي بلغت 0.072 و 0.291 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي. ويفسر ذلك بأن الرضا الوظيفي بنوعيه لم يتأثر بمستوى التحصيل العلمي (ثانوي أو أقل، دراسات متخصصة، ليسانس ومهندس) لدى الموظفين بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بولاية جيجل.

د. دراسة الفروق التي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة: جدول رقم (89): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	66.064	3	22.021	1.025	0.382
	داخل المجموعات	4874.776	227	21.475		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	429.832	3	143.277	6.128	0.001
	داخل المجموعات	5307.060	227	23.379		
	المجموع	5736.892	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أن مستوى المعنوية للرضا الوظيفي الخارجي بالنسبة لسنوات الخبرة بلغ 0.382 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للرضا الخارجي تعزى لسنوات الخبرة، أما مستوى المعنوية للرضا الوظيفي الداخلي بالنسبة لسنوات الخبرة بلغ 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية للرضا الوظيفي الداخلي تعزى لسنوات الخبرة؛ وبما أن نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن

هناك على الأقل زوج من معالجات الفرق بينهما يكون معنوياً، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق حيث تم إجراء اختبار Tukey للمتوسطات الكلية لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (90): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة باستخدام

اختبار Tukey

المتوسط	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	15 سنة فأكثر	الفئات
18.76	—	0.001 *	0607	0,969	أقل من 05 سنوات
22.04		—	0,363	0.002*	من 05 إلى 09 سنوات
20.20			—	0.774	من 10 إلى 14 سنة
19.14				—	15 سنة فأكثر

*الفروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

من الجدول يتضح أن هناك فروقا دالة إحصائياً للرضا الوظيفي الداخلي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى أقل من 0.05 لثنائيتين من الفئات؛ هما:

✓ الفئة (أقل من 05 سنوات) والفئة (من 05 إلى 09 سنوات) لصالح الفئة (من 05 إلى 09 سنوات) أي أن فئة الأفراد العاملين ذوي الخبرة من 05 سنوات إلى 09 سنوات أكثر تعبيراً على مضامين الرضا الوظيفي الداخلي ذات القيمة المتوسطة مقارنة بالفئة الأخرى من الأفراد؛ على اعتبار أن المتوسط الحسابي لها 22.04 وهو أكبر من 18.76 المتوسط الحسابي للفئة (أقل من 05 سنوات).

✓ الفئة (من 05 إلى 09 سنوات) والفئة (15 سنة فأكثر) لصالح الفئة (من 05 إلى 09 سنوات) أي أن الأفراد ذوي الخبرة من 05 سنوات إلى 09 سنوات أكثر تعبيراً على وجهة نظرهم اتجاه الرضا الوظيفي الداخلي، حيث بلغ متوسطها الحسابي 22.04 وهو أكبر من 19.14 للفئة (15 سنة فأكثر).

هـ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الحالة العائلية:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الحالة العائلية

جدول رقم (91): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	11.948	1	22.021	0.555	0.457
	داخل المجموعات	4928.892	229	21.475		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	146.221	1	143.277	5.989	0.015
	داخل المجموعات	5590.671	229	23.379		
	المجموع	5736.892	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أن مستوى المعنوية للرضا الوظيفي الخارجي بالنسبة للحالة العائلية بلغ 0.475 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للرضا الخارجي تعزى للحالة العائلية، أما مستوى المعنوية للرضا الوظيفي الداخلي بالنسبة للحالة العائلية بلغ 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية للرضا الوظيفي الداخلي تعزى للحالة العائلية؛ والمتوسطات الحسابية تبين هذه الفروق:

الجدول رقم (92): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشري الرضا الوظيفي حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرضا الوظيفي الخارجي	الرضا الوظيفي الداخلي
أعزب	25.40	5.694	25.40	18.63
متزوج	25.93	4.635	25.93	20.48

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي الداخلي تختلف قيمتها بين العزاب والمتزوجين لصالح الفئة الأخيرة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 18.63 بالنسبة

للغراب وقيمة 20.48 بالنسبة للمتزوجين. وهذا يفسر بأن الأفراد العاملين المتزوجين أكثر تعبيراً عن شعورهم بالرضا الداخلي المتوسط عن العناصر الداخلية للعمل كالتقدير المتحصل عليه، حجم المسؤولية المعطى لهم والمشاركة في اتخاذ القرار.

و. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤسسة المستخدمة:

يلخص الجدول نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير المؤسسة المستخدمة

جدول رقم (93): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤسسة المستخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	301.742	3	100.851	4.922	0.095
	داخل المجموعات	4639.098	227	20.437		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	95.081	3	31.694	1.275	0.284
	داخل المجموعات	5641.811	227	24.854		
	المجموع	5736.892	230			

المصدر: إعداد الباحثة استناداً على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أن مستويات المعنوية لمؤشري الرضا الوظيفي؛ وهما الرضا الخارجي والداخلي بالنسبة للمؤسسة المستخدمة بلغت 0.095 و 0.284 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى للمؤسسة المستخدمة. وتفسر النتيجة بأن عناصر العمل المؤثرة في الرضا الوظيفي سواء كانت متعلقة بالجوانب الخارجية كالعلاقات في العمل أو الظروف الفيزيائية للعمل، أو متعلقة بالظروف الداخلية كفرص الترقى والمشاركة في اتخاذ القرار لا تختلف بين المبحوثين من ناحية المؤسسة المستخدمة (اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي أو أوريدو).

ح. دراسة الفروق التي تعزى إلى الأجر:

يلخص الجدول الموالي نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير الأجر

جدول رقم (94): تحليل ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للأجر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الخارجي	بين المجموعات	0.574	1	0.574	0.027	0.871
	داخل المجموعات	4940.266	229	21.573		
	المجموع	4940.840	230			
الرضا الداخلي	بين المجموعات	4.606	1	4.606	0.184	0.668
	داخل المجموعات	5732.285	229	25.032		
	المجموع	5736.892	230			

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (09))

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية لمؤشري الرضا الوظيفي؛ الرضا الخارجي والداخلي بالنسبة للأجر بلغت 0.871 و0.688 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى للأجر. ويفسر ذلك بأن الأجور التي يتحصل عليها الأفراد في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تميل للارتفاع مما يجعلها لا تؤثر سلبا على الشعور بالرضا الوظيفي للأفراد.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتناقش فرضيات الدراسة تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وقبل التفصيل في الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية يجب أولا التأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع الوظيفة أو العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، باستخدام أسلوب التباين للانحدار.

المطلب الأول: مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

يوضح الجدول الموالي نتائج التباين لانحدار للتأكد من خطية العلاقة بين متغيري الدراسة.

الجدول رقم(95):نتائج تحليل التباين لانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.461	0.679	0.000	38.478	1766.457	05	8832.285	الانحدار
				45.909	225	10329.438	الخطأ المتبقي
					230	19161.723	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (10))

يقدم الجدول السابق اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تبين النتائج مستوى الدلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى (كما بلغت نسبة الارتباط 67.9% ، وهو ارتباط ايجابي وقوي ومعامل التحديد R² يساوي 0.461 مما يعني أنه 46.1% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في مؤشرات نظام العمل المرن). وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، مما يمكننا من الانتقال لاختبار الفرضيات.

فيما يأتي تفصيل في الفرضيات المدروسة وأثر تطبيق نظام العمل المرن على كل من الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي.

المطلب الثاني: اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H₁: " يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى

دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يتم دراسة أثر مؤشرات نظام العمل المرن (خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع الوظيفة أو العمل) على الرضا الوظيفي الخارجي، والجدول الموالي يوضح تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي.

الجدول رقم(96):نتائج تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.418	0.647	0.000	32.368	413.417	05	2067.087	الانحدار
				12.772	225	2873.753	الخطأ المتبقي
					230	4940.840	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (11))

يوضح الجدول لأعلاه أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل الارتباط R يساوي 0.647 وهو ارتباط ايجابي وقوي بين مؤشرات نظام العمل المرن والرضا الوظيفي الخارجي، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² قيمة 41.8% أي أن هذه النسبة تفسر التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) الناتج عن التغير في مؤشرات نظام العمل المرن.

إذن: الفرضية الرئيسية الأولى

H₁: "يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى

دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$. مقبولة

وفيما يأتي دراسة الفرضيات الفرعية، وهي أثر مؤشرات تطبيق نظام العمل المرن (خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع الوظيفة أو العمل) على الرضا الوظيفي الخارجي.

الجدول رقم(97): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.027	2.222		3.444	7.653	الثابت
0.003	2.958	0.194	0.089	0.264	خيارات العمل المرنة
0.000	7.884	0.502	0.162	1.280	قوانين وسياسات المؤسسة
0.035	2.120	0.124	0.077	0.163	دعم العاملين
0.065	-2.020	-0.106	0.095	-0.193	دعم الإدارة
0.000	6.117	0.374	0.092	0.562	نوع الوظيفة أو العمل

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (11))

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى هي H_{11} : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي

الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.003 < 0.05$ ، أي أن الأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.194$ ، مما يعني أن أثر خيارات العمل المرنة

على الرضا الوظيفي الخارجي إيجابي، ويبلغ نسبة 19.4 %.

إذن: الفرضية الفرعية الأولى

H_{11} : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية

$\alpha \leq 0.05$ مقبولة

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية هي H_{12} : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على الرضا

الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.000 < 0.05$ ، فالأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.502$ ، مما يعني أن أثر قوانين وسياسات

المؤسسة على الرضا الوظيفي الخارجي إيجابي، ويبلغ نسبة 50.2 % وهي مرتفعة.

إذن: الفرضية الفرعية الثانية

H₁₂ : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة

إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مقبولة

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة هي **H₁₃** : يؤثر دعم العاملين إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.035 < 0.05$ ، فللمتغير المستقل أثر على المتغير التابع؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.124$ ، مما يعني أن أثر دعم العاملين على

الرضا الوظيفي الخارجي ايجابي، ويبلغ نسبة 12.4 %.

إذن: الفرضية الفرعية الثالثة

H₁₃ : يؤثر دعم العاملين إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية

$\alpha \leq 0.05$ مقبولة

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة هي **H₁₄** : يؤثر دعم الإدارة إيجابا على الرضا الوظيفي الخارجي

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.065 > 0.05$ ، فالمتغير المستقل لا يؤثر على المتغير

التابع؛

إذن: الفرضية الفرعية الرابعة

H₁₄ : يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مرفوضة

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الثانية هي **H₁₅** : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.000 < 0.05$ ، فالأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.374$ ، مما يعني أن أثر نوع العمل أو الوظيفة

على الرضا الوظيفي الخارجي إيجابي، ويبلغ نسبة 37.7 % وهي مرتفعة.

إذن: الفرضية الفرعية الخامسة

H₁₅ : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الخارجي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مقبولة

المطلب الثالث: اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

H₂ : " يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى

دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يتم دراسة أثر مؤشرات نظام العمل المرن (خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع الوظيفة أو العمل) على الرضا الوظيفي الداخلي، والجدول الموالي يوضح تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي.

الجدول رقم(98):نتائج تحليل التباين للانحدار لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.452	0.672	0.000	37.061	518.187	05	2590.933	الانحدار
				13.982	225	3145.95	الخطأ المتبقي
					230	5736.892	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (12))

يوضح الجدول لأعلاه أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل الارتباط R يساوي 0.672 وهو ارتباط ايجابي وقوي بين مؤشرات نظام العمل المرن والرضا الوظيفي الخارجي، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² قيمة 0.452 أي أن 45.2 % من التباين في المتغير الرضا الوظيفي الداخلي مفسر بالتغير في مؤشرات نظام العمل المرن.

إذن: الفرضية الرئيسية الثانية

H₂ : " يؤثر تطبيق نظام العمل المرن إيجابا على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة

إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مقبولة

وفيما يأتي دراسة الفرضيات الفرعية، وهي أثر مؤشرات تطبيق نظام العمل المرن (خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع الوظيفة أو العمل) على الرضا الوظيفي الداخلي.

الجدول رقم(99): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مؤشرات تطبيق العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.035	-2.117		3.604	-7.630	الثابت
0.003	2.989	0.191	0.093	0.279	خيارات العمل المرنة
0.000	5.601	0.346	0.170	0.952	قوانين وسياسات المؤسسة
0.018	2.391	0.136	0.080	0.192	دعم العاملين
0.809	-0.242	-0.012	0.100	-0.024	دعم الإدارة
0.000	7.975	0.474	0.096	0.767	نوع الوظيفة أو العمل

المصدر: إعداد الباحثة استنادا على مخرجات الـ SPSS (انظر الملحق رقم (12))

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى هي H_{21} : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي

الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.003 < 0.05$ ، أي أن الأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.191$ ، مما يعني أن أثر خيارات العمل المرنة

على الرضا الوظيفي الداخلي إيجابي، ويبلغ نسبة 19.1 %.

إذن: الفرضية الفرعية الأولى

H_{21} : تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية

$\alpha \leq 0.05$ مقبولة

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية هي H_{22} : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على الرضا

الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.000 < 0.05$ ، فالأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.346$ ، مما يعني أن أثر قوانين وسياسات

المؤسسة على الرضا الوظيفي الداخلي إيجابي، ويبلغ نسبة 34.6 % وهي مرتفعة.

إذن: الفرضية الفرعية الثانية

H₂₂ : تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجابا على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة

إحصائية $\alpha \leq 0.05$. مقبولة

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة هي **H₂₃** : يؤثر دعم العاملين إيجابا على الرضا الوظيفي الداخلي

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.018 < 0.05$ ، فللمتغير المستقل أثر على المتغير التابع؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.012$ ، مما يعني أن أثر دعم العاملين على

الرضا الوظيفي الداخلي ايجابي، ويبلغ نسبة 1.20 %.

إذن: الفرضية الفرعية الثالثة

H₂₃ : يؤثر دعم العاملين إيجابا على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية α

≤ 0.05 . مقبولة

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة هي **H₂₄** : يؤثر دعم الإدارة إيجابا على الرضا الوظيفي الداخلي

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.809 > 0.05$ ، فالمتغير المستقل لا يؤثر على المتغير التابع؛

إذن: الفرضية الفرعية الرابعة

H₂₄ : يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مرفوضة

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الثانية هي **H₂₅** : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.
يلاحظ من الجدول ما يلي:

➤ مستوى الدلالة $T = 0.000 < 0.05$ ، فالأثر موجود؛

➤ قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0.474$ ، مما يعني أن أثر نوع العمل أو الوظيفة على الرضا الوظيفي الداخلي إيجابي، ويبلغ نسبة 47.4 % وهي مرتفعة.

إذن: الفرضية الفرعية الخامسة

H₂₅ : يؤثر نوع العمل أو الوظيفة إيجاباً على الرضا الوظيفي الداخلي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ مقبولة

من خلال دراسة أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي بنوعيه (الخارجي والداخلي)، تم التوصل إلى وجود نتائج متقاربة لكل مؤشر من العمل المرن على كل من الرضا الخارجي والداخلي، ويفسر ذلك كما يلي:

✓ تم قبول فرضية: تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب متقاربة بلغت على التوالي : 19.1 % و 19.4 % ؛ مما يعني أن رغبة الأفراد العاملين في تبني البدائل المرنة للعمل له تأثير إيجابي على رضاهم الوظيفي سواء من حيث العلاقات في العمل مع الرؤساء والزملاء، ساعات العمل وغيرها من مكونات الرضا الخارجي، هذا من جهة ومن جهة أخرى رضاهم عن حرية اختيارهم لطريقة انجاز

- العمل والفرصة لإبراز القدرات الفردية والجماعية في العمل من خلال التنسيق بين الأفراد لإنجاح نظام العمل المرن وغيرها من عناصر الرضا الداخلي؛
- ✓ تم قبول فرضية: تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب مرتفعة هي 50.2% و 34.6% على الترتيب؛ مما يعني إقرار المستجوبين بأهمية توافر القوانين الداعمة لتطبيق نظام العمل المرن والسياسات المفسرة له في تحقيق رضاهم الوظيفي بصفة كبيرة: فالطريقة التي تدار بها المؤسسة، مختلف العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين ومعدلات الأجور وطريقة توزيعها، بالإضافة إلى طريقة إدارة العمل وحجم المسؤوليات في العمل تحكمها قوانين المؤسسة التي يجب أن تعدل من أجل تبني هذا النظام؛
- ✓ تم قبول فرضية: يؤثر دعم العاملين إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، حيث يلاحظ أن أثر المتغير المستقل (دعم العاملين) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي سواء الخارجي أو الداخلي) موجود لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وطبيعة التأثير ايجابية وبلغت 12.4% و 1.20% ورغم انخفاض النسبتين فالأثر ايجابي، ويفسر ذلك بأن الموظفين يتوقعون أن التقاف زملائهم على نظام العمل المرن سوف يحمسهم للعمل ويعطيهم شعوراً ايجابياً نحوه؛
- ✓ تم رفض فرضية: يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، حيث يلاحظ أن أثر المتغير المستقل (دعم الإدارة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي سواء الخارجي أو الداخلي) غير موجود لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ويفسر ذلك بأن توقعات الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال عدم اهتمام المستوى الإداري بتطبيق نظام العمل المرن تخوفاً من عدم الإلمام بمضامينه وقلة السيطرة على المنتسبين له، مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي بنوعيه.
- ✓ تم قبول فرضية: يؤثر نوع الوظيفة أو العمل على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب بلغت على التوالي : 37.4% و 47.4% ؛ مما يعني أن الوظائف التي يمارسها

الأفراد العاملين تتناسب والبدائل المرنة للعمل فمهما، اختلفت خصائص الوظائف فهناك ما يتناسب معها، مما ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي.

✓ وعلى العموم، فإن أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي موجب وقوي، وبلغ نسبة 67.9 %، ويفسر ذلك بالعلاقة الطردية بين متغيري الدراسة؛ فكلما زاد تطبيق هذا النظام وزاد التقاف أصحاب المصالح حوله زاد الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

خلاصة الفصل السادس:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية؛ حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وإيضاح خطوات تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، ثم تمت الإحاطة بتقييم متغيرات الدراسة في قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وذلك من خلال وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من استعمال الاختبارات المعلمية لدراسة الفرضيات، ثم الوقوف على الفروق في كل من نظام العمل المرن والرضا الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وفي عنصر آخر تم اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين، والمتعلقتين بأثر تطبيق نظام العمل المرن على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي؛ أين تم تقسيم كل فرضية إلى خمس فرضيات فرعية، دُرست كل واحدة على حدة.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة

العمل المرن هو النظام الذي يترك للأفراد العاملين فيه حرية اختيار وقت العمل في حدود ساعات العمل الملتزمين بها يوميا أو أسبوعيا وأحيانا مكان العمل أيضا. وتتفاوت درجة الحرية هذه وفقا لطبيعة العمل ومستواه الوظيفي، فقد تترك الحرية الكاملة في بعض الأعمال وقد تقيد في أعمال أخرى وقد تحدد فترة معينة يلتزم فيها بالتواجد بعض العاملين حسب ظروف عملهم، أو كل العاملين في المنظمة حسب طبيعة عمل المنظمة وتترك حرية التواجد خارج هذه الفترة لاختيار العاملين.

فمن خلال منح هذا النظام يحاول أرباب العمل، فتح مجال لحرية الفرد في جدولة عمله بما يتوافق وميولاته والتزاماته الشخصية والعائلية؛ مما يجعله أكثر انضباطا في عمله، وأكثر إنتاجية كما تقل معدلات الغياب ودوران العمل وغيرها.

كما تثبت الدراسات النظرية وحتى التطبيقية على التأثير الايجابي لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، هذا المتغير الذي يعتبر من أهم متغيرات السلوك التنظيمي دراسة لما له من دلالات نفسية، اجتماعية واقتصادية. وفي ما يأتي أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذه الدراسة.

أولا: النتائج النظرية:

من خلال العرض للأدبيات النظرية فيما يخص متغيري الدراسة نظام العمل المرن والرضا الوظيفي، يتم استنتاج ما يلي:

- مع التغيرات والتطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، ظهرت عدة أشكال حديثة لتنظيم العمل، تتناسب وهذه المستجدات وتعمل على تحقيق الأهداف المزدوجة للمؤسسة والفرد العامل، وضمان تنافسية ومرونة أكثر للمؤسسات؛
- اقترح Shimon L.Dolan وزملاؤه، تقسيما للأشكال الحديثة للتنظيم حسب ما يستهدفه التغيير في العمل؛ فإما يكون تغييرا في التنظيم والهيكل التنظيمي عموما؛ أو في تنظيم العمل الفردي أو الجماعي، أو في إعطاء تنظيم أكثر مرونة للعمل؛

- مصطلح المرونة هو موضوع لعدة نقاشات، ويستعمله الباحثون في ظروف ومعان مختلفة، ولا يناسبه إعطاء تعريف واحد؛
- الباحثون في علوم التسيير لم يهتموا بمفهوم المرونة إلا في سنوات السبعينات من القرن الماضي، أين بدأت المنافسة بين المنظمات تزيد والاهتمام بالإنتاجية وتلبية حاجات الزبائن يتنامى؛
- المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، التغيرات سواء كانت تقلبات في الطلب، ظروف الإنتاج أو المنافسة، فمن جهة يجب التعرف على نوع التغيرات الحادثة، ومن جهة أخرى تحديد الوسائل اللازمة لذلك (مدة العمل، التكوين، وظائف مؤقتة، وغيرها)؛
- يمكن للمنظمة العمل على تطوير مرونتها من خلال العديد من المجالات كالمنتجات والعمليات الإنتاجية، إدارة الإيرادات، التكنولوجيا، إدارة العمل والتوظيف، وغيرها؛
- مرونة المنظمة من خلال الموارد البشرية لها عدة تسميات، كمرونة إدارة العمل والتوظيف ونظام العمل المرن؛
- العمل المرن في أشكاله الأولى هو نظام يُعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانونياً على شرط إتمامهم للساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم؛
- لم يبق نظام العمل المرن بشكله البسيط هذا، بل تطور وتعدّد ليأخذ أشكالاً وخيارات متعددة تنطلق جميعها من فكرة مراعاة المنظمة للظروف الشخصية للعاملين ولرغباتهم في تحديد ساعات عملهم اليومية والأسبوعية، وبنفس الوقت يراعي العاملون مصلحة المنظمة واستمرارها في تقديم خدماتها أو سلعتها لجمهورها كبديل للنظام الموحد الذي يلتزم به الجميع؛
- ترتيبات العمل المرنة هو المصطلح الشائع لبدائل نظام العمل المرن، والذي يعرف بإمكانية حصول رب العمل على منافع من خلال سماحة للعمال ببعض مستويات الرقابة حول متى، أين يتم العمل وذلك بخلاف العمل اليومي المعتاد؛

- هناك عدة متطلبات يجب توفرها لإدراج نظام العمل المرن؛ منها ما هو على المستوى الكلي للدولة وسياساتها ومنه ما هو على المستوى الجزئي للمنظمة؛
- أهم المتطلبات على المستوى الجزئي هي؛ توفر قوانين وسياسات داعمة لنظام العمل المرن، توفر دعم الأفراد العاملين والإداريين، مراعاة طبيعة الوظائف عند اختيار نوع البديل المناسب، فكل منها ظروف وشروط للتطبيق؛
- الرضا الوظيفي متغير يهتم بدراسته علماء النفس، الإداريين وحتى الاقتصاديين لما له من أهمية في معرفة شعور واتجاهات الأفراد نحو عملهم، ولما لذلك من دلالات كثيرة، يفسرها كل باحث حسب تخصصه وأهداف دراسته للموضوع.
- للرضا الوظيفي عدة مقاييس تستعمل لتحديد مستواه أهمها مقياس Peter Warr سنة 2007 والمعتمد على تقسيم جوانب الوظيفة إلى جزئين؛ رضا وظيفي خارجي ورضا وظيفي داخلي.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- من أهم النتائج التطبيقية المتوصل إليها ما يلي:
- المتوسط الحسابي لمؤشر خيارات العمل المرنة مرتفع بقيمة 3.94 وهو ينتمي للمجال [3.41، 5.00]؛
 - مؤشر "قوانين وسياسات المؤسسة" له دور كبير في تبني نظام العمل المرن، حسب رأي أفراد المجتمع من قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بولاية جيجل وذلك بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3.64؛
 - أما عن مؤشر "دعم العاملين" لتطبيق نظام العمل المرن فهو مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي 3.69 وهو ينتمي للمجال [3.14، 5.0]، أما الانحراف البالغ قيمة 0.774 فهو اقل من واحد مما يدل على انخفاض تشتت الأفراد حول خيارات هذا المؤشر؛

- مؤشر "نوع الوظيفة أو العمل" الممارس من طرف المستجوبين يمكن أن ينسجم وإحدى الخيارات المقترحة لنظام العمل المرن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.81 وهو استجابة مرتفعة؛
- يمكن تحديد درجة تقبل نظام العمل المرن من قبل الأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الاعلام والاتصال بولاية جيجل بالمرتفعة، حيث كانت كل المكونات ذات الاهمية المرتفعة عدا واحدة، وترتيبها تنازليا كما يلي:
- خيارات العمل المرنة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.94؛
 - نوع العمل أو الوظيفة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81؛
 - دعم العاملين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69؛
 - سياسات وقوانين العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64؛
 - دعم الإدارة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83.
- مؤشر "الرضا الخارجي" فالمتوسط الحسابي لعباراته، قدر بـ 3.10 وهو ضمن المستوى المتوسط أي ينتمي للمجال [2.61، 3.40]؛
- الرضا الوظيفي الداخلي - والمرتبب بمكونات وظيفة الفرد- هو الآخر يحظى بمستوى متوسط (2.85) وبقيمة أقل من مستوى الرضا الخارجي (3.10)؛
- بالنسبة لدراسة الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية بالنسبة لمتغيري الدراسة تم التوصل لما يلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من نوع خيارات العمل المرن ونوع العمل تعزى للجنس؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من دعم قوانين وسياسات المؤسسة، دعم الإدارة ودعم العاملين تعزى لمتغير الجنس؛
 - لا توجد فروق دالة إحصائية لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى لكل من العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المؤسسة المستخدمة والأجر؛

- توجد فروق دالة إحصائياً لمؤشرات نظام العمل المرن تعزى للحالة الاجتماعية، أي أن الأفراد العاملين العزاب والمتزوجون لا يتفقون في وجهة نظرهم إزاء مكونات العمل المرن؛
- لا توجد فروق دالة إحصائياً لمؤشري الرضا الوظيفي تعزى لكل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤسسة المستخدمة والأجر؛
- لا توجد فروق دالة إحصائياً للرضا الخارجي تعزى لسنوات الخبرة والحالة العائلية؛
- توجد فروق دالة للرضا الوظيفي الداخلي تعزى لسنوات الخبرة والحالة العائلية؛
- تم قبول فرضية: تؤثر خيارات العمل المرنة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب متقاربة بلغت على التوالي : 19.1 % و 19.4 % ؛
- تم قبول فرضية: تؤثر قوانين وسياسات المؤسسة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب مرتفعة هي 50.2% و 34.6% على الترتيب؛
- تم قبول فرضية: يؤثر دعم العاملين إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، وذلك بقيمتي 12.4 % و 1.20% ورغم انخفاض النسبتين فالأثر إيجابي؛
- تم رفض فرضية: يؤثر دعم الإدارة إيجاباً على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي، حيث يلاحظ أن أثر المتغير المستقل (دعم الإدارة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي سواء الخارجي أو الداخلي) غير موجود لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05؛
- تم قبول فرضية: يؤثر نوع الوظيفة أو العمل على كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي بنسب بلغت على التوالي : 37.4 % و 47.4 % ؛
- هناك أثر موجب وقوي لتطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي، وبلغ نسبة 67.9 %، ويفسر ذلك بالعلاقة الطردية بين متغيري الدراسة.
-

ثالثا: الاقتراحات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمتطلبات تطبيق نظام العمل المرن سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو المستوى الجزئي (المنظمة)
- وضع استراتيجيات تعمل على إرساء قوانين وسياسات على مستوى الدولة، لدعم تطبيق نظام العمل المرن؛
- تطوير ثقافة المنظمات والأفراد بمحتوى وأهداف نظام العمل المرن؛ خاصة المنافع المزدوجة والتبادلية بين الطرفين؛
- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية الناجحة في تطبيق ترتيبات العمل المرنة؛
- تدعيم قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالبنى التحتية لما له من أهمية إستراتيجية على مستوى الدولة؛
- تدعيم نقاط ضعف مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين على مستوى القطاع بولاية جيجل، خاصة الإشراف في اتخاذ القرارات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
- وضع دليل منظم لإفادة الإداريين والموظفين بسياسات تطبيق نظام العمل المرن.

رابعا: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال واسعا في البحث حول موضوعي العمل المرن والرضا الوظيفي، وأهم ما يلفت الانتباه للبحوث المستقبلية هي الإشكاليات التالية:

- دور المتطلبات القانونية للعمل في تشجيع تطبيق العمل المرن؛
- دور الخصائص الشخصية والمهنية في تبني العمل المرن؛
- أثر ترتيبات العمل المرنة على صراع الدور للأفراد العاملين؛
- دور العمل المرن في تحسين جودة حياة العمل؛
- واقع الشركات العامية في تطبيق نظام العمل المرن.

الملاحق

هيئة الارتباط	الاسم والدرجة العلمية للمحكم
جامعة بسكرة	أ.د. يحيى مفيدة
جامعة بسكرة	د. بن الزاوي عبد الرزاق
جامعة تلمسان	د. مقدم وهيبية
جامعة عنابة	د. ملايكية عامر
جامعة عنابة	د. جابر مهدي
جامعة عنابة	د. بارة سهيلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استمارة بحث لنيل شهادة الدكتوراه

أخي / أختي الفاضل(ة):

بغرض تخضير أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال -دراسة حالة القطاع بولاية جيجل-"؛ تم تصميم هذه الاستمارة. وعليه أرجو منكم التكرم بتعبئها بدقة وموضوعية قدر الإمكان لما في ذلك من مساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي وما يعود به ذلك من نفع على المؤسسة والمجتمع، مؤكدة على أن البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة؛
- الإسم واللقب غير مهمين في الاستبيان؛
- لأن الغرض بحث علمي فقط؛
- لا تنسى أن تبدي رأيك في كل العبارات.

وشكرا على حسن التجاوب والتعاون

الباحثة : لبصير هند

المحور الأول: البيانات الفردية

*** البيانات الديموغرافية:**

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

*** طبيعة العمل المراد مداومته:**

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

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

المحور الثاني : مكونات نظام العمل المرن

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

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

المحور الثالث : قياس مستوى الرضا الوظيفي

حدد درجة رضاك على العناصر التالية:

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

Correlations

		a11	a12	a13	a14	a15	a16
a11	Pearson Correlation	1	-,412**	-,465**	-,283**	-,310**	-,326**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a12	Pearson Correlation	-,412**	1	,350**	,487**	,435**	,067
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,311
	N	231	231	231	231	231	231
a13	Pearson Correlation	-,465**	,350**	1	,490**	,379**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a14	Pearson Correlation	-,283**	,487**	,490**	1	,542**	,258**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a15	Pearson Correlation	-,310**	,435**	,379**	,542**	1	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	231	231	231	231	231	231
a16	Pearson Correlation	-,326**	,067	,254**	,258**	,290**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,311	,000	,000	,000	
	N	231	231	231	231	231	231
a17	Pearson Correlation	-,054	,232**	,113	,284**	,253**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,418	,000	,088	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a18	Pearson Correlation	,050	,227**	-,068	,339**	,524**	,363**
	Sig. (2-tailed)	,447	,001	,302	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
المؤشر الأول	Pearson Correlation	-,277**	,488**	,415**	,684**	,745**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231

Correlations

		a17	a18	المؤشر الأول
a11	Pearson Correlation	-,054	,050**	-,277**
	Sig. (2-tailed)	,418	,447	,000
	N	231	231	231
a12	Pearson Correlation	,232**	,227	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	231	231	231
a13	Pearson Correlation	,113**	-,068**	,415
	Sig. (2-tailed)	,088	,302	,000
	N	231	231	231
a14	Pearson Correlation	,284**	,339**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	231	231	231

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

a15	Pearson Correlation	,253**	,524**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
a16	Pearson Correlation	,295**	,363	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
a17	Pearson Correlation	1	,351**	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	231	231	231
a18	Pearson Correlation	,351	1**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	231	231	231
المؤشر الأول	Pearson Correlation	,565**	,741**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	231	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		a21	a22	a23	a24	a25	المؤشر الثاني
a21	Pearson Correlation	1	,305**	-,189**	-,128	,044	,454**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,053	,505	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a22	Pearson Correlation	,305**	1	-,481**	-,324**	-,051	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,445	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a23	Pearson Correlation	-,189**	-,481**	1	,554**	,149*	,307**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,023	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a24	Pearson Correlation	-,128	-,324**	,554**	1	,658**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,000		,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a25	Pearson Correlation	,044	-,051	,149*	,658**	1	,738**
	Sig. (2-tailed)	,505	,445	,023	,000		,000
	N	231	231	231	231	231	231
المؤشر الثاني	Pearson Correlation	,454**	,268**	,307**	,678**	,738**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	231	231	231	231	231	231

Correlations

		a31	a32	a33	a34	a35	a36
a31	Pearson Correlation	1	,581**	,531**	,300**	,304**	,136*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,040
	N	231	231	231	231	231	231

الملحق رقم (03): الصدف البنائي لأداة الدراسة

a32	Pearson Correlation	,581**	1	,550**	,273**	,500**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a33	Pearson Correlation	,531**	,550**	1	,307**	,507**	,166*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,011
	N	231	231	231	231	231	231
a34	Pearson Correlation	,300**	,273**	,307**	1	,380**	,141*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,032
	N	231	231	231	231	231	231
a35	Pearson Correlation	,304**	,500**	,507**	,380**	1	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	231	231	231	231	231	231
a36	Pearson Correlation	,136*	,416**	,166*	,141*	,295**	1
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,011	,032	,000	
	N	231	231	231	231	231	231
a37	Pearson Correlation	,177**	,165*	,246**	,188**	,189**	,589**
	Sig. (2-tailed)	,007	,012	,000	,004	,004	,000
	N	231	231	231	231	231	231
المؤشر الثالث	Pearson Correlation	,630**	,766**	,702**	,583**	,698**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231

Correlations

		a37	المؤشر الثالث
a31	Pearson Correlation	,177	,630**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000
	N	231	231
a32	Pearson Correlation	,165**	,766
	Sig. (2-tailed)	,012	,000
	N	231	231
a33	Pearson Correlation	,246**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	231	231
a34	Pearson Correlation	,188**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000
	N	231	231
a35	Pearson Correlation	,189**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000
	N	231	231
a36	Pearson Correlation	,589*	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	231	231

الملحق رقم (03): الصدف البنائي لأداة الدراسة

a37	Pearson Correlation	1**	,566*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	231	231
المؤشر الثالث	Pearson Correlation	,566**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		a41	a42	a43	a44	a45	a46
a41	Pearson Correlation	1	,085	,180**	-,188**	-,117	-,159*
	Sig. (2-tailed)		,196	,006	,004	,077	,016
	N	231	231	231	231	231	231
a42	Pearson Correlation	,085	1	,014	,127	-,126	,045
	Sig. (2-tailed)	,196		,837	,054	,057	,497
	N	231	231	231	231	231	231
a43	Pearson Correlation	,180**	,014	1	-,064	-,031	-,089
	Sig. (2-tailed)	,006	,837		,331	,636	,176
	N	231	231	231	231	231	231
a44	Pearson Correlation	-,188**	,127	-,064	1	,479**	,530**
	Sig. (2-tailed)	,004	,054	,331		,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231
a45	Pearson Correlation	-,117	-,126	-,031	,479**	1	,399**
	Sig. (2-tailed)	,077	,057	,636	,000		,000
	N	231	231	231	231	231	231
a46	Pearson Correlation	-,159*	,045	-,089	,530**	,399**	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,497	,176	,000	,000	
	N	231	231	231	231	231	231
المؤشر الرابع	Pearson Correlation	,562**	,237**	,421**	,694**	,640**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231	231

Correlations

		المؤشر الرابع
a41	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a42	Pearson Correlation	,237**
	Sig. (2-tailed)	,000

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	N	231
a43	Pearson Correlation	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a44	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a45	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a46	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الرابع	Pearson Correlation	1*
	Sig. (2-tailed)	
	N	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		a51	a52	a53	a54	a55
a51	Pearson Correlation	1	,167*	,161*	,219**	,009
	Sig. (2-tailed)		,011	,014	,001	,886
	N	231	231	231	231	231
a52	Pearson Correlation	,167*	1	,723**	,327**	,212**
	Sig. (2-tailed)	,011		,000	,000	,001
	N	231	231	231	231	231
a53	Pearson Correlation	,161*	,723**	1	,461**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,000	,000
	N	231	231	231	231	231
a54	Pearson Correlation	,219**	,327**	,461**	1	,282**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	231	231	231	231	231
a55	Pearson Correlation	,009	,212**	,418**	,282**	1
	Sig. (2-tailed)	,886	,001	,000	,000	
	N	231	231	231	231	231
المؤشر الخامس	Pearson Correlation	,438**	,748**	,850**	,632**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231

Correlations

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

		المؤشر الخامس
a51	Pearson Correlation	,438
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a52	Pearson Correlation	,748*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a53	Pearson Correlation	,850*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a54	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
a55	Pearson Correlation	,627
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الخامس	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	231

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المؤشر الأول	المؤشر الثاني	المؤشر الثالث	المؤشر الرابع	المؤشر الخامس	
المؤشر الأول	Pearson Correlation	1	,542**	,433**	-,109	,451**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,099	,000
	N	231	231	231	231	231
المؤشر الثاني	Pearson Correlation	,542**	1	,282**	-,129	,468**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,051	,000
	N	231	231	231	231	231
المؤشر الثالث	Pearson Correlation	,433**	,282**	1	-,205**	,358**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000

الملحق رقم (03): الصدف البنائي لأداة الدراسة

N	231	231	231	231	231
Pearson Correlation	-,109	-,129	-,205**	1	-,013
المؤشر الرابع Sig. (2-tailed)	,099	,051	,002		,847
N	231	231	231	231	231
Pearson Correlation	,451**	,468**	,358**	-,013	1
المؤشر الخامس Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,847	
N	231	231	231	231	231
Pearson Correlation	,788**	,647**	,684**	,632*	,751**
المحور الأول Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
N	231	231	231	231	231

Correlations

		المحور الأول
المؤشر الأول	Pearson Correlation	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الثاني	Pearson Correlation	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الثالث	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الرابع	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المؤشر الخامس	Pearson Correlation	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	231
المحور الأول	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b11	b12	b13	b14	b15
b11	Pearson Correlation	1	,492**	,417**	,157*	,422**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,017	,000
	N	231	231	231	231	231
b12	Pearson Correlation	,492**	1	,257**	,108	,111
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,101	,091
	N	231	231	231	231	231
b13	Pearson Correlation	,417**	,257**	1	,110	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,097	,000
	N	231	231	231	231	231
b14	Pearson Correlation	,157*	,108	,110	1	,223**
	Sig. (2-tailed)	,017	,101	,097		,001
	N	231	231	231	231	231
b15	Pearson Correlation	,422**	,111	,570**	,223**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,091	,000	,001	
	N	231	231	231	231	231
b16	Pearson Correlation	,382**	-,057	,593**	,266**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,386	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231
b17	Pearson Correlation	,069	-,008	,063	,088	-,104
	Sig. (2-tailed)	,295	,907	,344	,184	,113
	N	231	231	231	231	231
b18	Pearson Correlation	,111	,074	,171**	,129*	,314**
	Sig. (2-tailed)	,093	,262	,009	,050	,000
	N	231	231	231	231	231
المؤشر الأول 01	Pearson Correlation	,688**	,397**	,756**	,418**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231

Correlations

		b16	b17	b18	المؤشر الأول 01
b11	Pearson Correlation	,382	,069**	,111**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,295	,093	,000
	N	231	231	231	231
b12	Pearson Correlation	-,057**	-,008	,074**	,397**
	Sig. (2-tailed)	,386	,907	,262	,000
	N	231	231	231	231
b13	Pearson Correlation	,593**	,063**	,171	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,344	,009	,000

الملحق رقم (03): الصدف البنائي لأداة الدراسة

	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,266*	,088	,129	,418**
b14	Sig. (2-tailed)	,000	,184	,050	,000
	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,679**	-,104	,314**	,747**
b15	Sig. (2-tailed)	,000	,113	,000	,000
	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	1**	,124	,389**	,781**
b16	Sig. (2-tailed)		,060	,000	,000
	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,124	1	-,047	,224**
b17	Sig. (2-tailed)	,060		,477	,000
	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,389	-,047	1**	,460**
b18	Sig. (2-tailed)	,000	,477		,000
	N	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,781**	,224**	,460**	1**
المؤشر الأول 01	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	231	231	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b21	b22	b23	b24	b25
	Pearson Correlation	1	,747**	,553**	,441**	,365**
b21	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,747**	1	,716**	,479**	,576**
b22	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,553**	,716**	1	,531**	,560**
b23	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,441**	,479**	,531**	1	,366**
b24	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,365**	,576**	,560**	,366**	1
b25	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,342**	,408**	,491**	,407**	,354**
b26	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	-,002	,161*	,371**	-,155*	,278**
b27	Sig. (2-tailed)	,978	,014	,000	,019	,000
	N	231	231	231	231	231
	Pearson Correlation	,715**	,846**	,870**	,664**	,726**
المؤشر الثاني 02	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	231	231	231	231	231

Correlations

		b26	b27	المؤشر الثاني 02
b21	Pearson Correlation	,342	-,002**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,978	,000
b22	N	231	231	231
	Pearson Correlation	,408**	,161	,846**
b23	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,000
	N	231	231	231
b24	Pearson Correlation	,491**	,371**	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
b25	N	231	231	231
	Pearson Correlation	,407**	-,155**	,664**
b26	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,000
	N	231	231	231
b27	Pearson Correlation	,354**	,278**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
المؤشر الثاني 02	N	231	231	231
	Pearson Correlation	1**	,235**	,656**
المؤشر الأول 01	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	231	231	231
المحور الثاني	Pearson Correlation	,235	1*	,358**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
المحور الأول 01	N	231	231	231
	Pearson Correlation	,656**	,358**	1**
المحور الثاني	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	231	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	المؤشر الأول 01	المؤشر الثاني 02	المحور الثاني
--	-----------------	------------------	---------------

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	Pearson Correlation	1	,797**	,944**
المؤشر الأول 01	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	231	231	231
	Pearson Correlation	,797**	1	,952**
المؤشر الثاني 02	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	231	231	231
	Pearson Correlation	,944**	,952**	1
المحور الثاني	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	231	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الأول	المحور الثاني	الاسنبانة ككل
	Pearson Correlation	1	,465**
المحور الأول	Sig. (2-tailed)		,000
	N	231	231
	Pearson Correlation	,465**	1
المحور الثاني	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	231	231
	Pearson Correlation	,852**	,859**
الاسنبانة ككل	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	231	231

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17
a18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	8

RELIABILITY

/VARIABLES=a21 a22 a23 a24 a25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	5

RELIABILITY

/VARIABLES=a31 a32 a33 a34 a35 a36 a37
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	7

RELIABILITY

/VARIABLES=a41 a42 a43 a44 a45 a46
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

الملحق رقم (04): ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)

,857	6
------	---

RELIABILITY

/VARIABLES=a51 a52 a53 a54 a55
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

RELIABILITY

/VARIABLES=a1_75;
ولم_72;88;85;75;71;ول
لم_72;88;85;75;79;75;ني;75;79;ول
لم_72;88;85;75;79;75;ول;79;ول;75;79;ول
75;ول;
لم_72;88;85;75;76;93;ول;
لم_72;88;85;75;82;ول;75;87;ول;75;ول;
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0

Total	231	100,0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	5

RELIABILITY

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17
b18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	8

RELIABILITY

/VARIABLES=b21 b22 b23 b24 b25 b26 b27
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	2

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	7

RELIABILITY

/VARIABLES=b1__75;
لم_71_ل;75__;85__;88__;72_لم
b2__75;ني;75__;79_ل;75__;85__;88__;72_لم
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

RELIABILITY

/VARIABLES=a__75;ول;71_ل;75__;85_و;81_لم
b__75;ني;75__;79_ل;75__;85_و;81_لم
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	231	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	231	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	2

الملحق رقم (05): الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	129	55,8	55,8	55,8
Valid أنثى	102	44,2	44,2	100,0
Total	231	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30	39	16,9	16,9	16,9
Valid 30 -39	104	45,0	45,0	61,9
40-49	76	32,9	32,9	94,8
Valid فأكثر 50	12	5,2	5,2	100,0
Total	231	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	29	12,6	12,6	12,6
Valid دراسات متخصصة	58	25,1	25,1	37,7
ليسانس	129	55,8	55,8	93,5
مهندس	15	6,5	6,5	100,0
Total	231	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 س	55	23,8	23,8	23,8
Valid من 5 إلى 9 س	68	29,4	29,4	53,2
من 10 إلى 14 س	25	10,8	10,8	64,1
س فأكثر 15	83	35,9	35,9	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	57	24,7	24,7	24,7
Valid متزوج	174	75,3	75,3	100,0
Total	231	100,0	100,0	

المؤسسة المستخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اتصالات الجزائر	197	85,3	85,3	85,3
موبيليس	18	7,8	7,8	93,1
Valid جازي	9	3,9	3,9	97,0
أوريدو	7	3,0	3,0	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الأجر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 25 إلى أقل من 50 ألف	97	42,0	42,0	42,0
Valid ألف فأكثر 50	134	58,0	58,0	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
المؤشر الأول	231	23	40	31,55	3,416	-,182
المؤشر الثاني	231	14	22	18,16	1,818	-,641
المؤشر الثالث	231	20	35	25,86	3,538	,782
المؤشر الرابع	231	12	22	17,00	2,547	,094
المؤشر الخامس	231	14	25	19,04	3,083	,109
المحور الأول	231	94	131	111,60	8,937	,133
المؤشر الأول 01	231	14	36	25,80	4,635	-,240
المؤشر الثاني 02	231	10	31	20,02	4,994	,179
المحور الثاني	231	26	66	45,82	9,128	-,006
Valid N (listwise)	231					

Descriptive Statistics

	Skewness	Kurtosis	
	Std. Error	Statistic	Std. Error
المؤشر الأول	,160	-,196	,319
المؤشر الثاني	,160	-,055	,319
المؤشر الثالث	,160	,311	,319
المؤشر الرابع	,160	-,541	,319
المؤشر الخامس	,160	-,938	,319
المحور الأول	,160	-,448	,319
المؤشر الأول 01	,160	-,269	,319
المؤشر الثاني 02	,160	-,884	,319
المحور الثاني	,160	-,671	,319
Valid N (listwise)			

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a11	231	1	5	3,48	1,160
a12	231	2	5	4,06	,689
a13	231	3	5	4,00	,810
a14	231	2	5	4,06	,612
a15	231	2	5	4,06	,947
a16	231	2	5	3,98	,971
a17	231	2	5	4,12	,661
a18	231	2	5	3,79	1,085
a21	231	1	5	3,19	,749
a22	231	1	5	2,54	,817
a23	231	3	5	4,35	,531
a24	231	2	5	4,02	,815
a25	231	2	5	4,06	,735
a31	231	3	5	4,07	,596
a32	231	1	5	3,85	,899
a33	231	2	5	3,94	,686
a34	231	2	5	3,95	,873
a35	231	3	5	3,82	,770
a36	231	2	5	3,30	,799
a37	231	1	5	2,92	,798
a41	231	1	4	2,45	,601
a42	231	1	3	2,19	,503
a43	231	1	5	2,65	1,128
a44	231	1	5	3,00	,939
a45	231	2	5	3,32	,992
a46	231	2	5	3,39	,896
a51	231	2	5	4,25	,868
a52	231	2	5	3,64	,994
a53	231	2	5	3,62	,987
a54	231	2	5	3,95	,664
a55	231	1	5	3,58	1,115
b11	231	1	5	3,45	1,148
b21	231	1	5	2,92	1,006
b12	231	2	4	3,52	,727
b22	231	1	5	2,72	1,019

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b13	231	1	5	3,13	1,324
b23	231	1	5	3,12	1,019
b14	231	1	5	3,77	,832
b24	231	1	4	2,88	1,216
b15	231	1	5	2,79	1,044
b25	231	1	5	2,82	1,076
b16	231	1	4	2,56	1,045
b26	231	1	5	2,58	,928
b17	231	2	5	3,35	,830
b27	231	2	5	2,98	,916
b18	231	1	5	3,24	,923
Valid N (listwise)	231				

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخيارات العمل المرغوبة

العمل_المرن_المرغوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
س مرنة	106	45,9	45,9	45,9
م الوظيفة 1	60	26,0	26,0	71,9
أس ع مض	38	16,5	16,5	88,3
ع ع بعد	12	5,2	5,2	93,5
ولا واحدة	15	6,5	6,5	100,0
Total	231	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للجنس

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول	Between Groups	,377	1	,377	,032	,858
	Within Groups	2682,895	229	11,716		
	Total	2683,273	230			
المؤشر الثاني	Between Groups	32,304	1	32,304	10,160	,002
	Within Groups	728,085	229	3,179		
	Total	760,390	230			
المؤشر الثالث	Between Groups	84,974	1	84,974	6,966	,009
	Within Groups	2793,312	229	12,198		
	Total	2878,286	230			
المؤشر الرابع	Between Groups	129,843	1	129,843	21,829	,000
	Within Groups	1362,157	229	5,948		
	Total	1492,000	230			
المؤشر الخامس	Between Groups	31,584	1	31,584	3,358	,068
	Within Groups	2153,983	229	9,406		
	Total	2185,567	230			

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الجنس

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ذكر	129	31,58	3,747	,330	30,93	
المؤشر الأول	أنثى	102	2,961	,293	30,92	
Total	231	31,55	3,416	,225	31,10	
ذكر	129	16,49	1,501	,132	18,23	
المؤشر الثاني	أنثى	102	2,087	,207	17,33	
Total	231	18,16	1,818	,120	17,92	
ذكر	129	25,32	3,010	,265	24,79	
المؤشر الثالث	أنثى	102	4,021	,398	25,75	
Total	231	25,86	3,538	,233	25,40	
ذكر	129	16,33	2,330	,205	15,93	
المؤشر الرابع	أنثى	102	2,571	,255	17,34	
Total	231	17,00	2,547	,168	16,67	
ذكر	129	19,37	2,550	,224	18,93	
المؤشر الخامس	أنثى	102	3,618	,358	17,92	
Total	231	19,04	3,083	,203	18,64	

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للعمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول	Between Groups	276,318	3	92,106	8,687	,800
	Within Groups	2406,955	227	10,603		
	Total	2683,273	230			
المؤشر الثاني	Between Groups	89,771	3	29,924	10,129	,654
	Within Groups	670,619	227	2,954		
	Total	760,390	230			
المؤشر الثالث	Between Groups	15,584	3	5,195	,412	,745
	Within Groups	2862,702	227	12,611		
	Total	2878,286	230			
المؤشر الرابع	Between Groups	313,444	3	104,481	20,124	,390
	Within Groups	1178,556	227	5,192		
	Total	1492,000	230			
المؤشر الخامس	Between Groups	204,140	3	68,047	7,796	,168
	Within Groups	1981,427	227	8,729		
	Total	2185,567	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات نظام العمل المرن تعزى للمؤهل العلمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول	Between Groups	331,166	3	110,389	10,654	,963
	Within Groups	2352,106	227	10,362		
	Total	2683,273	230			
المؤشر الثاني	Between Groups	76,402	3	25,467	8,452	,159
	Within Groups	683,988	227	3,013		
	Total	760,390	230			
المؤشر الثالث	Between Groups	230,211	3	76,737	6,578	,098
	Within Groups	2648,075	227	11,666		
	Total	2878,286	230			
المؤشر الرابع	Between Groups	323,425	3	107,808	20,942	,570
	Within Groups	1168,575	227	5,148		
	Total	1492,000	230			
المؤشر الخامس	Between Groups	446,278	3	148,759	19,415	,743
	Within Groups	1739,289	227	7,662		
	Total	2185,567	230			

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى لعدد سنوات الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	372,724	3	124,241	12,206	,579
المؤشر الأول	Within Groups	2310,548	227	10,179		
	Total	2683,273	230			
	Between Groups	70,731	3	23,577	7,760	,770
المؤشر الثاني	Within Groups	689,659	227	3,038		
	Total	760,390	230			
	Between Groups	208,593	3	69,531	5,912	,942
المؤشر الثالث	Within Groups	2669,693	227	11,761		
	Total	2878,286	230			
	Between Groups	203,691	3	67,897	11,963	,430
المؤشر الرابع	Within Groups	1288,309	227	5,675		
	Total	1492,000	230			
	Between Groups	78,734	3	26,245	2,828	,782
المؤشر الخامس	Within Groups	2106,833	227	9,281		
	Total	2185,567	230			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	56,129	1	56,129	4,893	,028
المؤشر الأول	Within Groups	2627,143	229	11,472		
	Total	2683,273	230			
	Between Groups	51,194	1	51,194	16,531	,000
المؤشر الثاني	Within Groups	709,195	229	3,097		
	Total	760,390	230			
	Between Groups	75,294	1	75,294	6,151	,014
المؤشر الثالث	Within Groups	2802,992	229	12,240		
	Total	2878,286	230			
	Between Groups	2,818	1	2,818	,433	,032
المؤشر الرابع	Within Groups	1489,182	229	6,503		
	Total	1492,000	230			
	Between Groups	112,396	1	112,396	12,415	,001
المؤشر الخامس	Within Groups	2073,171	229	9,053		
	Total	2185,567	230			

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات العمل المرن حسب الحالة العائلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أعزب	57	30,68	2,377	,315	30,05	31,31
المؤشر الأول متزوج	174	31,83	3,655	,277	31,28	32,38
Total	231	31,55	3,416	,225	31,10	31,99
أعزب	57	17,33	1,921	,254	16,82	17,84
المؤشر الثاني متزوج	174	18,43	1,704	,129	18,17	18,69
Total	231	18,16	1,818	,120	17,92	18,40
أعزب	57	24,86	3,934	,521	23,82	25,90
المؤشر الثالث متزوج	174	26,18	3,345	,254	25,68	26,68
Total	231	25,86	3,538	,233	25,40	26,32
أعزب	57	16,81	1,329	,176	16,45	17,17
المؤشر الرابع متزوج	174	17,06	2,835	,215	16,64	17,48
Total	231	17,00	2,547	,168	16,67	17,33
أعزب	57	17,82	1,891	,250	17,32	18,32
المؤشر الخامس متزوج	174	19,44	3,290	,249	18,95	19,93
Total	231	19,04	3,083	,203	18,64	19,44

ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للمؤسسة المستخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول					
Between Groups	475,699	3	158,566	16,305	,342
Within Groups	2207,574	227	9,725		
Total	2683,273	230			
المؤشر الثاني					
Between Groups	93,421	3	31,140	10,599	,826
Within Groups	666,968	227	2,938		
Total	760,390	230			
المؤشر الثالث					
Between Groups	519,398	3	173,133	16,661	,750
Within Groups	2358,888	227	10,392		
Total	2878,286	230			
المؤشر الرابع					
Between Groups	26,003	3	8,668	1,342	,197
Within Groups	1465,997	227	6,458		
Total	1492,000	230			

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

	Between Groups	132,573	3	44,191	4,886	,151
المؤشر الخامس	Within Groups	2052,994	227	9,044		
	Total	2185,567	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات العمل المرن تعزى للأجر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	61,674	1	61,674	5,387	,521
المؤشر الأول	Within Groups	2621,599	229	11,448		
	Total	2683,273	230			
	Between Groups	7,192	1	7,192	2,187	,098
المؤشر الثاني	Within Groups	753,197	229	3,289		
	Total	760,390	230			
	Between Groups	66,440	1	66,440	5,411	,702
المؤشر الثالث	Within Groups	2811,846	229	12,279		
	Total	2878,286	230			
	Between Groups	46,225	1	46,225	7,322	,679
المؤشر الرابع	Within Groups	1445,775	229	6,313		
	Total	1492,000	230			
	Between Groups	111,475	1	111,475	12,308	,328
المؤشر الخامس	Within Groups	2074,092	229	9,057		
	Total	2185,567	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للجنس

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	22,360	1	22,360	1,041	,309
المؤشر الأول 01	Within Groups	4918,480	229	21,478		
	Total	4940,840	230			
	Between Groups	85,514	1	85,514	3,465	,064
المؤشر الثاني 02	Within Groups	5651,378	229	24,679		
	Total	5736,892	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للعمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	95,730	3	31,910	1,495	,217
المؤشر الأول 01	Within Groups	4845,110	227	21,344		
	Total	4940,840	230			
	Between Groups	248,345	3	82,782	3,424	,118
المؤشر الثاني 02	Within Groups	5488,546	227	24,179		

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

Total	5736,892	230			
-------	----------	-----	--	--	--

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول 01					
Between Groups	219,786	3	73,262	3,523	,072
Within Groups	4721,053	227	20,798		
Total	4940,840	230			
المؤشر الثاني 02					
Between Groups	752,418	3	250,806	11,422	,291
Within Groups	4984,473	227	21,958		
Total	5736,892	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول 01					
Between Groups	66,064	3	22,021	1,025	,382
Within Groups	4874,776	227	21,475		
Total	4940,840	230			
المؤشر الثاني 02					
Between Groups	429,832	3	143,277	6,128	,001
Within Groups	5307,060	227	23,379		
Total	5736,892	230			

المقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار Tukey

Tukey HSD

Dependent Variable	سنوات_الخبرة (I)	سنوات_الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
المؤشر الأول 01		من 5 إلى 9 س	-1,467	,840	,303
	أقل من 5 س	من 10 إلى 14 س	-,862	1,118	,867
		س فأكثر 15	-,717	,806	,810
		أقل من 5 س	1,467	,840	,303
		من 10 إلى 14 س	,605	1,084	,944
		س فأكثر 15	,750	,758	,755
		أقل من 5 س	,862	1,118	,867
		من 10 إلى 14 س	-,605	1,084	,944
		من 5 إلى 9 س	-,605	1,084	,944
		س فأكثر 15	,145	1,057	,999

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

	أقل من 5 س	,717	,806	,810
س فأكثر 15	من 5 إلى 9 س	-,750	,758	,755
	من 10 إلى 14 س	-,145	1,057	,999
	من 5 إلى 9 س	-3,280*	,877	,001
أقل من 5 س	من 10 إلى 14 س	-1,436	1,166	,607
	س فأكثر 15	-,381	,841	,969
	أقل من 5 س	3,280*	,877	,001
من 5 إلى 9 س	من 10 إلى 14 س	1,844	1,131	,363
المؤشر الثاني 02	س فأكثر 15	2,900*	,791	,002
	أقل من 5 س	1,436	1,166	,607
من 10 إلى 14 س	من 5 إلى 9 س	-1,844	1,131	,363
	س فأكثر 15	1,055	1,103	,774
	أقل من 5 س	,381	,841	,969
س فأكثر 15	من 5 إلى 9 س	-2,900*	,791	,002
	من 10 إلى 14 س	-1,055	1,103	,774

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للحالة العائلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
المؤشر الأول 01	Between Groups	11,948	1	11,948	,555	,457
	Within Groups	4928,892	229	21,524		
	Total	4940,840	230			
المؤشر الثاني 02	Between Groups	146,221	1	146,221	5,989	,015
	Within Groups	5590,671	229	24,413		
	Total	5736,892	230			

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشري الرضا الوظيفي حسب الحالة العائلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
المؤشر الأول 01	57	25,40	5,694	,754	23,89
متزوج	174	25,93	4,242	,322	25,30
Total	231	25,80	4,635	,305	25,20
المؤشر الثاني 02	57	18,63	3,880	,514	17,60
متزوج	174	20,48	5,238	,397	19,69
Total	231	20,02	4,994	,329	19,37

الملحق رقم (09): الفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للمؤسسة المستخدمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول 01					
Between Groups	301,742	3	100,581	4,922	,095
Within Groups	4639,098	227	20,437		
Total	4940,840	230			
المؤشر الثاني 02					
Between Groups	95,081	3	31,694	1,275	,284
Within Groups	5641,811	227	24,854		
Total	5736,892	230			

ANOVA للفروق في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى للأجر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤشر الأول 01					
Between Groups	,574	1	,574	,027	,871
Within Groups	4940,266	229	21,573		
Total	4940,840	230			
المؤشر الثاني 02					
Between Groups	4,606	1	4,606	,184	,668
Within Groups	5732,285	229	25,032		
Total	5736,892	230			

الملحق رقم (10): صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 ^a	,461	,449	6,776

a. Predictors: (Constant), المؤشر الخامس, المؤشر الرابع, المؤشر الثالث, المؤشر الثاني, المؤشر الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8832,285	5	1766,457	38,478	,000 ^b
	Residual	10329,438	225	45,909		
	Total	19161,723	230			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المؤشر الخامس, المؤشر الرابع, المؤشر الثالث, المؤشر الثاني, المؤشر الأول

الملحق رقم (11): اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الخارجي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,647 ^a	,418	,405	3,574	,418	32,368

a. Predictors: (Constant), المؤشر الأول, المؤشر الثاني, المؤشر الثالث, المؤشر الرابع, المؤشر الخامس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2067,087	5	413,417	32,368	,000 ^b
	Residual	2873,753	225	12,772		
	Total	4940,840	230			

a. Dependent Variable: 01 المؤشر الأول

b. Predictors: (Constant), المؤشر الأول, المؤشر الثاني, المؤشر الثالث, المؤشر الرابع, المؤشر الخامس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,653	3,444		2,222	,027
	المؤشر الأول	,264	,089	,194	-2,958	,003
	المؤشر الثاني	1,280	,162	,502	7,884	,000
	المؤشر الثالث	,163	,077	,124	2,120	,035
	المؤشر الرابع	-,193	,095	-,106	-2,020	,065
	المؤشر الخامس	,562	,092	,374	6,117	,000

a. Dependent Variable: 01 المؤشر الأول

الملحق رقم (12): اختبار فرضية أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي الداخلي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,672 ^a	,452	,439	3,739	,452	37,061

a. Predictors: (Constant), المؤشر الخامس, المؤشر الرابع, المؤشر الثالث, المؤشر الثاني, المؤشر الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2590,933	5	518,187	37,061	,000 ^b
	Residual	3145,959	225	13,982		
	Total	5736,892	230			

a. Dependent Variable: 02 المؤشر الثاني

b. Predictors: (Constant), المؤشر الخامس, المؤشر الرابع, المؤشر الثالث, المؤشر الثاني, المؤشر الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,630	3,604		-2,117	,035
	المؤشر الأول	,279	,093	,191	2,989	,003
	المؤشر الثاني	,952	,170	,346	5,601	,000
	المؤشر الثالث	,192	,080	,136	2,391	,018
	المؤشر الرابع	-,024	,100	-,012	-,242	,809
	المؤشر الخامس	,767	,096	,474	7,975	,000

a. Dependent Variable: 02 المؤشر الثاني

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

أ. المصادر:

القرآن الكريم والسنة النبوية

ب. المعاجم:

(1) إبراهيم مصطفى أحمد حسن الزيات وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استمبول، تركيا، 1960.

(2) المعجم مجاني الطلاب، ط05، دار المجاني، بيروت، 50، 2001.

ج. الكتب:

(1) الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2014.

(2) حسن إحسان محمد، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

(3) حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

(4) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

(5) الخطيب محمد، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ودار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

(6) دواير عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1995.

(7) ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2007.

- 8) الزعبي مروان طاهر، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 9) الزيات كمال عبد الحميد، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 10) السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عنمان، 2011.
- 11) سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 12) سلمان عبد الرسول، الإقتصاد، مطبعة التايمس، بغداد، 1969.
- 13) سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر: مبادئ قانون العمل، ج 1، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
- 14) الشماع خليل وحمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 15) عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- 16) عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الطبعة الثانية، دار النهضة، 1979.
- 17) عبد الخالق أحمد، الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1983.
- 18) العبيدي قيس محمد، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- 19) العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 20) العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 21) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002.
- 22) الفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006.

- (23) القريوتي محمد قاسم، إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، شركة المطابع النموذجية، عمان، 1990.
- (24) اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- (25) مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزارطية، 2008.
- (26) الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (27) النجار نبيل، الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993.
- (28) النعيمي جلال محمد، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

د . المجلات والدوريات:

- (1) بوكروح عبد الوهاب، مجلة الجزائر كوم: مجلة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، العدد 7، أكتوبر 2008.
- (2) خليفات عبد الفتاح و الملاحه منى، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد 3 و4، 2009.
- (3) الزعبي مروان، تطوير الصورة العربية لمقياس "وور" وزملاؤه لقياس الرضا الوظيفي، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد03، العدد02، 2010.
- (4) عسكر سمير، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الإدارة العامة، عدد 63، 1989.
- (5) عصفور محمد شاكر، نظام الدوام المرن، المجلة العربية للإدارة، مج 06، عدد 02، الرياض، 1982.
- (6) عليوة رياض، اتفاقية تعاون بين مجمع اتصالات الجزائر و وزارة الصحة، مجلة الجزائر كوم، مجلة تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، العدد 4 ، ماي 2008 .

(7) غانم سرمد صالح و حسين إسرائ، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 17، 2010.

(8) غبوش أحمد الطيب، نظام الدوام المرن، الإداري، س12، عدد41، مسقط، 1990.

(9) الكبيسي عامر خضير، نظام الساعات المرنة، الأمن والحياة، السعودية، مج23، عدد 259، 2004.

هـ. المؤتمرات والملتقيات:

(1) بلبكاي جمال، التعليم الالكتروني في ظل التحولات الحالية الراهنة والمستقبلية، المؤتمر الدولي حول التربية وقضايا التنمية في المجتمع الخليجي، جامعة الكويت أيام 16، 17، 18 مارس 2015 .

(2) مؤتمر العمل الدولي، العمل اللائق: تحديات إستراتيجية في الأفق، الدورة 27، 2008.

(3) موسى عبد الله العزيز، التعلم الالكتروني مفهومه، خصائصه، فوائده، عوائقه، ندوة مدرسة المستقبل، كلية التربية جامعة الملك سعود، 23-24 أكتوبر 2002.

و. التقارير:

(1) أخبار الاتحاد، قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اتجاهات جديدة وتحديات جديدة، الاتحاد الدولي للاتصالات.

(2) أسعد محسن أسعد و رسلان نبيل اسماعيل، الرضا الوظيفي للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1984 .

(3) مركز الإنتاج الإعلامي، نحو مجتمع المعرفة: العمل عن بعد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1428 هـ.

ز. القوانين والمراسيم

(1) القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية 06 أوت 2000، العدد 48 .

ح. مواقع الانترنت

(1) الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر www.Algeriatelecom.dz

(2) موقع وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال www.mptic.dz

(3) موقع سلطة الضبط www.arpt.dz

ثانيا : باللغة الأجنبية

A. Ouvrages:

- 1) Boyer. L et Equilbey. N, **Organisation : Théorie, application**, 2^e édition, Édition d'organisation, Paris, 2003.
- 2) Charpentier P., **Organisation et gestion de l'entreprise**, Editions Nathan, Paris, 2000
- 3) Child. D, **The essentials of factor analysis**, 3rd ed., Continuum International Publishing Group, New York, 2006.
- 4) Dolan. Shimon L et Al , **La gestion des ressources humaines : tendance , enjeux et pratiques actuelles**, 3^eédition, Pearson Education , Paris , 2002.
- 5) Dolan. S.L et Lamoureux. G, **Initiation à la psychologie du travail**, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1990.
- 6) Drucker. P, **A propos du management**, Edition Village mondial, Paris, 2000.
- 7) Fayol Henry, **General and Industrial Management**, Sir Issac ans, London, 1949.
- 8) Fleenor. C, **Managing human relation : Concept and Practices**, Merrill, Publishing Co, USA, 1988.
- 9) Foudriat Michel, **Sociologie des organisations**, 2^e édition, Pearson Education, Paris , 2007.
- 10) Godet. M, **Manuel de prospective stratégique : l'art et la méthode**, Tome 02, Edition Dunod, Paris, 1997.
- 11) Goguelin Pierre, **société française de psychologie, psychologie du travail : que va devenir le travail**, Edition entreprise moderne, Paris.
- 12) Hanson. J.L, **A Textbook of Economics**, Macdonald and Evans , London, 1982.
- 13) Hulin. C. L and Judge. T. A, **Job attitudes, Handbook of psychology: industrial and organizational psychology**, Hoboken, N J: Wiley, 2003.
- 14) Johns. G, **Organizational behavior: Understanding and managing life at work**, 4th ed. Harper Collins College Publishers, Kansas City, 1996.

- 15) Johnson. Richard A, **The theory and management of System**, Mc Graw-Hill, New York, 1973.
- 16) Kline. R. B, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, third edition, the Guilford press, New York, 2011.
- 17) Lasca. H et Blonco. S, **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, HEC-Mondia, 2002.
- 18) Le Boterf. G, **L'ingénierie des compétence, Edition d'organisation**, Paris, 1998.
- 19) March James and Saimon Herbert, **Organizations**, John Wiley and Sons Inc, New York , 1958.
- 20) Mullins. L. J, **Management and Organization behavior**, 9th edition, Pearson edition, Harlow, Essex, England, 2010.
- 21) Noe. R et Al, **Human Resource Management**, hill companies-inc, USA, 2003.
- 22) Robbins. S. P et al, **Organisational behaviour**, 9th ed., Prentice-Hall International, Cape Town, 2003.
- 23) Schermerhorn. J. R et Al, **Comportement humain et organisation**, 2^{ème} edition, village mondiale, Paris, 2000.
- 24) Sekaren. U, **Research method for business : a skill-building approach**, fourth edition, John Willy & Sons, Inc., 2003.
- 25) Soutenain Jean- François, **Management : manuel et applications**, Editions Foucher, Vanves, 2008.
- 26) Travis. C et Wade. C, **Introduction a la psychologie : les grandes perspectives**, Traduction de l'Américain par Pierre Mayer, 2^{ème} édition, De Boeck, Paris, 1999.

B. Revues:

- 1) Aksu. A and Aktas. A, Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey, **Managerial Auditing Journal**, 20 (5),2005.
- 2) Ashraf. M et a l, The determinants of job satisfaction in public service organization, **European Scientific Journal**, vol.9, No.35, 2013.
- 3) Baruch. Y ; The statut of research on teleworking : an agenda for future research, **Internal Jornal of Management Reviews**, 3(2) ; 2002.
- 4) Bellamy. S et al, Why business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction, **An**

- intellectual puzzle' **Journal of Higher Education Policy and Management**, 25, 2003.
- 5) Bettahar. H et A. Miraoui, Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube de XXI^e siècle, **Revue de science économique et gestion**, Université d'oron, N°05, 2005.
 - 6) Betten. L, The employment contract in transforming labour relations, **Kluwer Law International Journal**, The Hague, 1995.
 - 7) Boris B. Baltes et Al, Flexible and Compressed Work-related Criteria, **Journal of Applied psychology**, Vol 84, N°: 04, 1999.
 - 8) Bousseylol Marc, les principes d'organisation de l'école classique ainsi que ceux du taylorisme sont ils vraiment dépassés ? **Réussir la dissertation d'économie d'entreprise et de théorie des organisations**, Edition Marketing, Paris , 1995.
 - 9) Brunhes. B, La flexibilité du travail : Réflexion sur les modèles Européens, **Droit social**, n° 03, mars 1989.
 - 10) Bué. J, Différentes formes de flexibilité, **Travail et emploi**, n° 03, 1989.
 - 11) Chaudhury. S and Banerjee. A, Correlates of job satisfaction in medical officers, **Medical Journal Armed Forces India**, 60(4), 2004.
 - 12) Cohendet. P et Llerena. P, Flexibilité et mode d'organisation, **Revue française de Gestion**, dossier : les flexibilités, n° 123, 1999.
 - 13) Coulon R., La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des RRH, **Gestion 2000**, Vol. 23, n° 04, 2006.
 - 14) Duxbury. L and Haines. G, Predicting Alternative work arrangements for salient attitudes: A study of decision makers in the public sector, **Journal of Business Research** , Vol 23, n° 01 1991.
 - 15) El Akarami. A et Al (sous la direction de Jack Igaliens), **La flexibilité dans le secteur aérospatial**, 2002
 - 16) Foque. T, A la recherche de produits flexibles, **Revue Française de Gestion**, n°123, 1999.
 - 17) Gerwin. D, Manufacturing flexibility: A strategic perspective, **Management Science**, Vol 39, n° 04, 1993.
 - 18) Gerwin. D et Tarondeau. J.C, La flexibilité dans le processus de production : le cas de l'automobile, **Revue Française de Gestion**, 1984.
 - 19) Golden L, The Flexibility gap: Employee access to Flexibility in work schedules, **Journal of family and Economic issues**, 29 (1), 2005.

- 20) Hill. E.J et Al, Finding an extra day a week : the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance, **Family relations**, 50, 2001.
- 21) Hinkin T. R, A review of scale development practices in the study of organizations. **Journal of Management**, 21(5), 1995.
- 22) Judge. T.A et al, The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review, **Psychological bulletin**, 127(3), 2001.
- 23) Kim. Y, The determinants of public officials’ job satisfaction: the case of Korean public officials in the cadastral administration, **Chongju University Press**, Korea, 1999.
- 24) Koustelios A. D, Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers, **The International Journal of Educational Management**, 15 (7), 2001.
- 25) Kuo. Y. F and L. S. Chen, Individual demographic differences and job satisfaction among Information Technology personnel: An empirical study in Taiwan, **International Journal of Management**, 21(2),2004.
- 26) Maggi. B, Critique de la notion de flexibilité, **Revue française de Gestion**, n° 163, 2006.
- 27) Mayère. A, les effets de l’introduction d’outils d’information et de communication mobile dans l’entreprise, **Revue Française de Gestion**, n°123, 1993.
- 28) Mbah. S. E and Ikemefuna. C. O, Job Satisfaction and Employees’ Turnover, Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, **International Journal of Humanities and Social Science** , Vol. 2, n° 14, 2012.
- 29) Mc Nall. L et Al, Flexible work arrangements, job satisfaction and Turnover Intentions: the mediating role of work –to- family enrichment, **The journal of psychology**, 141(1).
- 30) Michie. J et Sheehan-Quin. M, Market Flexibility, Human ressource management and corporate Performance, **British journal of Management**, Vol.12, 2001.
- 31) Origo. F and L. Pagani, Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe, **International journal of Manpower**, Vol 29, Iss.06, 2008.
- 32) Pollert. A, L’entreprise flexible, réalité ou obsessions ?, **Sociologie du travail**, n° 01, 1989.
- 33) Singh. P and Loncar. N, Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent, **Relations Industrielles/Industrial Relations**, 65(3), 2010.

- 34) Tarondeau. J.C, Approches et formes de la flexibilité, **Revue Française de Gestion**, n°123, 1999.
- 35) Wech. B. A, Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange, **Business and Society Journal**, 41 (3),2002.

C. Theses:

- 1) Abdulla. J. M, **Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees**, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy of the University of Glamorgan,U K, 2009.
- 2) Alhazmi F.A, **Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: A qualitative perspective**, Thesis for the degree of philosophy, Faculty of law, arts and social sciences, University of Southampton, UK, 2010.
- 3) Luddy N, **Job satisfaction among employees at public health institution in the western cape**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commercial in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cap, 2005.
- 4) Stähli. M. E, **La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes, une étude de cas en suisse**, Thèse pour obtenir le grade docteur en sociologie, Université de Marne -la- Vallée, France, 2003.
- 5) Tran. A .D, **Job satisfaction of preventive medicine workers in northern Vietnam: a multi method approach**, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Public Health & Social Work, Faculty of Health, Queensland University of Technology, 2015.
- 6) Verret L. B, **Factor affecting university stem faculty job satisfaction**, a dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The School of Human Resource Education and Workforce Development,2012.
- 7) Worrell. T. G, **School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later**, Dissertation submitted of the requirement for the degree of doctor of

philosophy In Counselor Education, to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004.

- 8) Yu. X, **Job Satisfaction of University Academics in China**, Thesis submitted to require the degree of doctor of philosophy, faculty of humanities and social sciences, School of Education Communication and Language Sciences, Newcastle upon Tyne, England, 2009.

D. conférences

- 1) Demetry-Lebrun. M, Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales, **16^e conférence de l'AGRH**, Paris Dauphine, 2005.

E. Rapports

- 1) Anderson. S and Vngemah. D, Variable work hours : An implementation guide for employers, **Oregon Department of environmental quality**, Colorado, 1999.
- 2) Atkinson. J, Flexibility, uncertainty and manpower management, **Institute of manpower studies**, Report n° 89, 1985.
- 3) Cake. R, Flexible Working : The implementation challenge, **Gide CIPD**, London, 2005.
- 4) Casey. J. C, Creating a culture of flexibility: what it in?, why it matters, How to make it work? **Boston college center of work and family**, USA, 2003.
- 5) **Chwarae Teg Research**, Job sharing in Senior Roles, 2014.
- 6) Department of education and Early childhood development, **Flexible work in corporate workplace**, Victoria state Government, 2011.
- 7) Deusen. F.R et Al, Overcoming the implementation gap : How 20 Leading Companies are making flexibility work, **Boston College Center for work and family**, 2007.
- 8) Division of human resources, Alternative work arrangements: including flexible schedules, **Division of human resources, University of New Mexico**, July 2011.

- 9) Hamilton. E, Bringing work home : advantages and challenges of telecommuting, **Boston college Center for work and family** , Corrol school of management, 2003.
- 10) Healthy air living, Employee trip reduction : Resource book, **Sam Joaquin Valley Air Pollution Control district**, Fresno, California, 2009.
- 11) Institute of Leadership and mangement, Flexible Working : goodbye nine to five, **London ILM**, 2013.
- 12) MIT Center of wok, Family and Personal life et Al, A guide to job flexibility at MIT: tools for employees and supervisors considering flexible work arrangements, **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, Cambridge, 2004.
- 13) Ozaki. M, Negotiating flexibility: the role of the social partners and the state, **International labour office**, Geneva, 1999.
- 14) Part time work Convention, N° 175, **ILO**, Geneva ; 1994.
- 15) Ridgley. C et Al, Flexitime: A guide to good practice, **Staffordshire University**, 2005.
- 16) Social Protection Sector, Condition of Work and Employment Program : part-time work, **ILO**, Geneva, 2004.
- 17) Social protection sector, Condition of work and Employment program : work-sharing and job-sharing, **ILO**, Geneva, 2004.
- 18) Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy Implementation guideline : Flexi Houts, **flexworklife.my**, Malaysia ; 2015, Available at : [flexworklife. my/ recourses/ download - centre](http://flexworklife.my/recourses/download-centre), last visit : 10/02/2016, at 11^h :00.
- 19) Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Reduced/Part-time work, **flex work life.my**, Malaysia, 2015, Available at : flexworklife.my/resources/download-Centre, last visit, 16/02/2016, at : 18^h :30.
- 20) Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Job sharing, **flexworklife.my**, Malaysia, 2015, available at : flexworklife.my/resources/download-Centre, last visit : 26/12/2015 at 21^h :00.
- 21) Talent Corporation Malaysia Berhad, Policy implementation guideline : Telecommuting, **Flexworlife.my**, Malaysia, 2015, available at : Flexworlife.my/resources/download-centre, last visit : 11/01/2016 at : 06^h : 15.

- 22) Van Peipje. T, The usefulness of comparative methods in studying trends in labour law, **Industrial Relations Centre**, Victoria University, Wellington, 1998.
- 23) Victorian Public Sector Commission (VPSC), Making flexible work a success, **Victoria State Government**, 2012.
- 24) Walters Robert, Driving and Implementing a flexibility at work agenda, **Robert Walters white paper**, 2014.
- 25) Windmuller. J. P. et Al, Collective bargaining in industrialized market economies: A reappraisal, **ILO**, Geneva, 1987.
- 26) Work-life Unit, Successful flexible work arrangement : An employer's guide, Family Development Division, **Ministry of community Development and Sports (MCDS)**, Singapore, 2002.

F. Websites

- 1) ACAS : Booklet, **Flexible working and work-life balance**, London, 2015, Available at : www.acas.org.uk/media/pdf/j/m/flexible-wrking-and-work-life-balance.pdf,
- 2) ACAS Booklet, **Home working : a guide for employers and employees**, London, 2015, Available at: www.acas.org.UK/media/pdf/j/m/homeworking_a_guide_for_employees.pdf last visit: 07/01/2016, at: 16^h: 45.
- 3) Ali khan. L, **Islamic flexitime**, Washburn University, Legal Academy, November 1, 2006, available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.943323>,
- 4) An Australian Government Initiative, **How to provide flexible Workplace**, 2015, Available at: www.jobaccess.gov.au/employers/preparing-andmodifying-Workplace/How-provide-flexible-Workplace.
- 5) Daniels L, Job sharing at senior Level : making it work, the job share project, **Capability Jane**, 2011. Available at : thejobshareproject.com.
- 6) Government of Newfoundland Labrador, **Flexible work arrangements : guidelines and Questions and answers**, Canada, Available at : www.exec.gov.ca/.../flex_work_policy_Booklet.pdf.