

Scientific Events Gate

Innovations Journal of Humanities and Social Studies

IJHSS

<https://eventsgate.org/ijhss>

e-ISSN: 2976-3312



الانعكاسات الفعلية لنظام ساعات العمل المرنة على جودة حياة العمل

د. جنات بوخمخم

جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل – الجزائر

dj Janet.boukhemkhem@univ-jijel.dz

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تغيير ساعات العمل على جودة حياة العمل داخل منظمات الأعمال، والكشف عن مدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وقدرة المؤسسة على تحسين تنافسيتها في بيئة تتسم بالتغير السريع واشتداد المنافسة. ولتحقيق هذا الهدف، تنطلق الدراسة أولاً من تحديد الإطار المفاهيمي لجودة حياة العمل، باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترتبط برفاهية العاملين، ورضاهم الوظيفي، وصحتهم النفسية والجسدية، ومستوى توازنهم بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. كما تسعى الدراسة ثانياً إلى تقديم تحليل مقارنة لمختلف أنظمة ساعات العمل البديلة التي اعتمدتها المنظمات المعاصرة، مثل تقليص ساعات العمل، والعمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل عن بُعد، مع إبراز مزايا كل نظام وتحدياته. وتركز الدراسة بشكل خاص على نظام ساعات العمل المرنة من خلال تحليل عدد من النماذج التطبيقية التي اعتمدت هذا النظام في سياقات تنظيمية مختلفة، مع بيان آليات تطبيقه وشروط نجاحه. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد نظام ساعات العمل المرنة يساهم بشكل واضح في تحسين جودة حياة العمل، حيث ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للعاملين من خلال تقليل الضغوط المهنية، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وتعزيز الدافعية والانتماء التنظيمي. كما بينت النتائج أن هذا النظام يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن تمكين الأفراد من تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: ساعات العمل المرنة، جودة حياة العمل، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

The actual impacts of flexible working time on quality of work life

Dr. jennat boukhemkhem

Mohammed seddik ben yahia university – Jijel - Algeria

dj Janet.boukhemkhem@univ-jijel.dz

Received 29/07/2025 - Accepted 04/09/2025 Available online 15/01/2026

Abstract: This study aims to analyze the impact of changing working hours on the quality of work life within business organizations, and to reveal the extent to which this is reflected in the level of individual and collective performance, and the ability of the organization to improve its competitiveness in an environment characterized by rapid change and intense competition. To achieve this goal, the study first starts by defining the conceptual framework of the quality of work life, as it is one of the modern management concepts that is related to the well-being of employees, their job satisfaction, their mental and physical health, and their level of balance between work and private life requirements. Second, the study seeks to provide a comparative analysis of the various alternative working hours systems adopted by contemporary organizations, such as reducing working hours, part-time work, and remote work, highlighting the advantages and challenges of each system. The study focuses in particular on the flexible working hours system by analyzing a number of applied models that have adopted this system in different organizational contexts, with an explanation of its implementation mechanisms and the conditions for its success. The results of the study showed that the adoption of flexible working hours system clearly contributes to improving the quality of work life, as it reflects positively on the mental health of workers by reducing occupational stress, increasing the sense of job satisfaction, and enhancing motivation and organizational



belonging. The results also showed that this system leads to raising the level of productivity and improving performance, as well as enabling individuals to achieve a better balance between their professional and personal lives, which is ultimately reflected in improving the overall efficiency of the organization and enhancing its competitiveness.

Keywords: Flexible working time, Quality of work life , Work-life balance.

المقدمة:

خلال العقود الماضية تغيرت رؤى المنظرين والممارسين في حقل تسيير المنظمات وتسيير الموارد البشرية بسبب التأثيرات المتنامية لعدد من العوامل على اقتصاديات مختلف الدول؛ ظاهرة العولمة، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ودرجة المنافسة، وقلة الموارد.... الخ. حيث إن الاهتمام بتقدير فعالية المنظمات كان يقوم أساساً على المؤشرات المالية بشكل خاص في الوقت الراهن، فإن مؤشرات جودة حياة العمل أصبحت تستخدم بشكل متزايد في الحكم على المنظمات الفعالة، حيث إن المنظمات التي تتمكن من تحقيق جودة حياة عمل عالية للعاملين بها توصف بأنها منظمات تحقق الاستدامة، فمستوى عالٍ لجودة حياة العمل، يضمن للمنظمات القدرة على تحقيق الحماية ويقيها من تفادي الدخول في أزمات غير مرغوبة ما يضمن تدعيم قدراتها التنافسية.

وعليه، فقد تتحقق جودة حياة العمل من خلال تهيئة المنظمة لعدد من الأبعاد: تهيئة وقت العمل يعد بعداً أساسياً وأصبح يتطلب العناية، وأساليب ساعات العمل المرنة يعد الأكثر فعالية من أساليب تنظيم وقت الأعمال الأخرى في تحقيق جودة حياة العمل، فمن جهة يتضمن عنصر المشاركة، ومن جهة ثانية نعتقد أن تشخيص جداول العمل وفقاً لنمط حياة الفرد وأعماله الشخصية يمكن أن يحقق الرضا، ومن جهة ثالثة فإن إعادة تنظيم العمل الذي أصبح ضرورة، والناتج عن تطبيق ساعات العمل المتغيرة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مبدأ الإثراء الوظيفي. أخيراً من المعقول الاعتقاد بأن تطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. (abdefetah, 2012, p. 20)

الهدف من هذا البحث يتمثل في التأكد مما إذا كان تغيير ساعات العمل يؤثر بصورة مباشرة على جودة حياة العمل في ظل هذا التوجه. فهناك اهتمام من قبل الباحثين على وقت العمل المتغير؛ لفهم بشكل جيد العلاقة بين جودة حياة العمل ووقت العمل المتغير. نعتقد أنه من الضروري:

- تحديد مفهوم جودة الحياة في العمل.
- تحليل الأنظمة المختلفة لساعات العمل البديلة.
- تقديم بعض النماذج النظرية لجداول العمل المرنة كما وردت في تسيير الموارد البشرية.
- استعراض بعض المزايا والعيوب المرتبطة بتطبيق جداول العمل المرنة لكل من الأجراء وأرباب العمل.
- تحليل بعض النماذج العملية وتأثيراتها على جودة الحياة الوظيفية.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تجمع بين جودة حياة العمل وأنظمة تهيئة وقت العمل، وهذا بالتعرض للمفهومين بالتحليل النظري، في حين تم تقديم تحليل تطبيقي عبر دراسة نماذج علمية في منظمات عالمية. بعد تحليل أنظمة تهيئة وقت العمل ودراسة أثر ساعات العمل المرنة على جودة حياة العمل في أربع شركات عالمية، من خلال نتائج دراسة المقارنة، تحليل بنائي، وأيضاً تحليل وصفي لاستطلاعات الرأي الداخلية.

I- جودة حياة العمل : نظراً لازدياد أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية خلال السنوات الماضية أصبح مفهوم جودة حياة العمل يكتسب أهمية كبيرة، حيث نجد أن هذا المفهوم منذ بدايته كان يعكس محاولة جديدة متطورة هادفة إلى تحسين مظاهر العمل المختلفة المتعلقة بالإنتاجية وتحسين القدرات التنافسية من جهة المنظمة، وتارة يتعلق بتحقيق الرضا الوظيفي الخاص بالأفراد. وعليه، فقد أكد " روبين " Robin " أن مفهوم جودة الحياة في العمل يمكن اعتباره نتيجة للمحاولات التي تمت بهدف تحسين ظروف حياة العمل. (Thakur, 2019, p. 360) وفي إطار هذا التوجه فإن جودة حياة العمل quality of working life قد استخدم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1972 ويهدف إلى تحديد مجموعة من الوسائل لتمكين فهم جيد لحالات الاستياء والقلق الناتجة عن العمل، والتي تؤدي إلى انخفاض في الدافع إلى العمل وفي الإنتاجية ما يؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة. ففي ضوء هذا التوجه الذي أدى إلى ظهور هذا المفهوم نجد أن هناك أوجه متعددة لجودة حياة العمل يتم التعامل معها لدى تحسين جودة حياة العمل. مشاركة العاملين في التسيير، ظروف عمل سليمة وأمنة، الاستقلالية في العمل، تنوع العمل، وقت العمل، الأجر العادل، الإنتاجية، التدوير الوظيفي (trudel, 1983, p. 568) ومنذ ذلك الحين أصبح مفهوم جودة العمل في تطور مستمر وشمولية واتساع شيئاً فشيئاً، وقد تميز هذا المفهوم في تلك الفترة بالمرونة ودخول مظاهر جديدة من مظاهر العمل. الأمر الذي ساهم في عدم اتفاق أغلب المؤلفين على تحديد مفهوم محدد لجودة حياة العمل، فمنهم من أظهر مدى اختلافها من بلد لآخر وفق الموروث التاريخي والثقافي وحتى الاقتصادي والاجتماعي للدولة (trudel, 1983, p. 568)

الأدبيات التي تعالج الموضوع توضح أن هناك اتجاهين أساسيين. الاتجاه الأول يندرج في إطار امتداد تطور أعمال مدرسة الموارد البشرية الذي يقيم العلاقة بين جودة الحياة في العمل وإشباع الحاجات الإنسانية. والاتجاه الثاني يربط جودة الحياة في العمل بالمدخل الاجتماعي الفني socio technique ، ونقدم منظور هذين المدخلين لجودة الحياة الوظيفية:

مدخل مدرسة الموارد البشرية يولي الاهتمام بإشباع الحاجات الإنسانية (الداخلية والخارجية) للفرد. ووفقا لمؤيدي هذا المسار الفكري هناك دعوة لتنميين دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة الديمقراطية تحقيق الرضا، التمكين منح استقلالية أكبر.... الخ) بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق إشباع أكثر للحاجات الإنسانية بفئاتها المختلفة. " جورج سندرسن " George Sanderson " يوضح بصورة جيدة هذا الاتجاه الفكري لدى تعريفه لجودة حياة العمل من خلال رجوعه لسلم الحاجات الإنسانية لماسلو: الفلسفة الأساسية التي تكمن خلف جودة حياة العمل والاعتراف بأن كل الأهمية المعطاة للقيم الإنسانية يجب أن تتركز على وسط العمل، أي المكان الذي يقضي العاملون معظم حياتهم المهنية فيه. اليوم أصبح للعاملين انتظارات أكثر من المكافآت المادية؛ فهم ينتظرون فرص التعبير، الاعتراف وتحقيق الذات" وفقا " لساندرسن " الأهمية المعطاة لإشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات بموجب مشاركة مهمة في التسيير يمكن أن تتخذ عدة أشكال كمسؤولية فردية أو جماعية كبيرة تجاه المنظمة أو تجاه تسيير نشاط ما، تنوع المهام التي يتكون منها العمل، وزيادة المعارف من خلال تطبيق التدوير الوظيفي، وحرية أكبر في تحديد وقت العمل (جداول العمل المرنة).... الخ. مجموعة من الباحثين على رأسهم " والتن " (Walton (Richard E. WALTON, May-June 1974,, p. 155) " قدموا اقتراحا يتعلق بقائمة للأبعاد المهمة التي تتكون منها جودة حياة العمل، وقد حددها في ثمانية أوجه، وهي: (Richard E. WALTON, May-June 1974,, p. 155)

- المكافآت العادلة والكافية للعمل
- ظروف العمل الصحية والأمن
- تطوير الكفاءات البشرية
- النمو في الوظيفة والشعور بالأمن
- العلاقات الاجتماعية
- الدستورية
- الحياة العامة
- الدور الاجتماعي للمنظمة

دراسات أخرى عن جودة الحياة في العمل تتضمن مجموعة من العوامل، وهي (Nadler, 1983, p. 22):
 — شروط التوظيف — شروط الأمن — الأجر الملائم — المشاركة في الأرباح — العدالة والعوائد الأخرى — الاستقلالية في العمل — الالتزام الوظيفي — التفاعل الاجتماعي — تحقيق الذات — التعبير عن الذات — الديمقراطية — الرضا الوظيفي — التقدم الوظيفي — الإثراء الوظيفي — العلاقات مع المشرفين والزملاء
 قائمة المعايير هذه تمكن من الوصول إلى جودة حياة عمل جيدة، وهذا يوضح الأهمية المعطاة للفرد فيما يتعلق بكيفية إشباع الحاجات الإنسانية سواء تحقق ذلك بموجب العوامل الخارجية (وقت العمل، نظام المكافآت هندسة العمل الخ) أو بموجب العوامل الداخلية (إمكانية التنمية، المساهمة في اتخاذ القرارات، تشخيص العمل الخ)

المدخل الفني الاجتماعي تم تطويره من قبل الباحثين " إيريك تريست " Eric Trist " " فريد إيميري " Fred Emery " ومعهد " Tavistock Institute of Human Relations " في لندن حيث تم التأكيد فيه على أن مفهوم جودة حياة العمل يطبق على طبيعة العلاقات بين الفرد والبيئة العامة للعمل إضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار لدى تنظيم العمل العامل الإنساني الذي طالما تم تجاهله إضافة إلى العوامل الفنية والاقتصادية.
 الباحثون Johnston, Alexander et Robin Lareau من مؤيدي هذا المدخل، فهم على اتفاق على أن يتضمن مفهوم جودة حياة العمل إعادة هيكلة لطرق العمل، وتكييف التكنولوجيا، ومساهمة أكبر للعاملين في تنظيم وسط العمل ما يترتب عنه تحمل مسؤوليات أكبر. وهي عملية تعلم ديناميكي في تطور مستمر.

وقد عبر الباحث Srinivas عن المفهوم بطريقة مشابهة. وبالنسبة له جودة حياة العمل تُعنى بتحسين العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والتي لا يمكن أن تتحقق بدون المشاركة النشطة من قبل العاملين (Dussault, 1976, p. 388).

لاحظنا إذن بعض الاختلافات بين الاتجاهين، لكن بدون أن نفترض بأن هناك تناقض بينهما، فعلى العكس هناك تكامل بين الاتجاهين jenkins قدم توضيحا لهذا التكامل بين المدخلين عندما أكد بأن جودة حياة العمل مفهوم شامل يتضمن مجموعة متنوعة من البرامج، والأساليب، والنظريات، وأنماط التسيير وأن المنظمات وكذلك محتوى العمل تعاد هيكليتهما بحيث يحصل العاملون على مسؤولية وسلطة واستقلالية أكبر. (Thakur, 2019, p. 360)

للتيسير يمكن القول أن هدف QWL يتمثل في أن المنظمات وإجراءات التسيير والعمل تمكن من تحقيق الاستغلال الأمثل للمواهب والقدرات الفردية بحيث يكون العمل محفزا أكثر، محققا للإشباع، ويؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة وتحقيق زيادة للإنتاجية. (Dussault, 1976, p. 388)

II – أنظمة تهينة وقت العمل : الوقت مورد نادر لا يمكن إخلاله أو تراكمه أو إيقافه؛ لذا يفترض أن يُستغل بشكل فعال؛ لتحقيق -من جهة - الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك، ومن جهة أخرى لتمكين الأجراء من تحقيق نوع من التوازن بين الحياة في العمل والحياة الخاصة. وعلى هذا فإدارة الوقت تشمل إدارة وقت العمل وإدارة الوقت الخاص، وقد أصبحت أنظمة العمل اليوم تبحث في كيفية تنظيم الوقت بالشكل الذي يعطي حرية أكبر للأجراء في تنظيم وقت عملهم وفقا لما يضمن لهم تسيير وقتهم الخاص وفقا لظروفهم الشخصية، وهذا سعيا لتحسين جودة الحياة في العمل وزيادة فعاليتهم في

العمل ما ينعكس على القدرات التنافسية للمنظمة (fahd, 1998, p. 18). لذا فإن الوقت العادي للعمل لم يكن أبدا حقيقة متفق عليها من قبل كل الأطراف، فأنظمة تهيئة وقت العمل كانت موجودة حتى في ظل النظام " الفوردي " " Fordism " لكن خلال منتصف القرن العشرين لم تكن المصطلحات الدالة على تشخيص وقت العمل مستخدمة، وإنما كانت تهيئة وقت العمل خاصة ببعض الفئات العمالية وبقطاعات محددة، فالظاهرة كما تستخدم اليوم تختلف عن التطبيقات التي كانت سائدة من قبل. إن تطبيقات تهيئة وقت العمل بشكل متميز بدأت تتطور بشكل خاص منذ بداية 1970 أي مع دخول النظام " الفوردي " في أزمة، حيث إن طرق العمل التي حددها " تايلور " و " فورد " لا تمكن من تحسين الإنتاجية إضافة إلى ذلك فإن الأسواق دخلت مرحلة التشعب ما جعل المؤسسات غير قادرة على تصريف المنتج المرتبط بنظام الإنتاج الواسع، يضاف إلى ذلك ازدياد حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق. في العديد من القطاعات المنافسة الدولية أصبحت ذات ضغط كبير. المؤسسات أصبحت تتصارع للحفاظ على حصتها في السوق وتطوير الحصة السوقية أصبح على حساب الحصص السوقية لمؤسسات أخرى. اليابان طور بعد الحرب العالمية الثانية نظاما جديدا لتنظيم العمل just in time حيث ينتج عن تطبيق المفهوم التخلص من المخزون والتحكم أكثر في التكاليف ما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية (Ernst, 2003, p. 69)

تطور التكنولوجيات الحديثة مكن المنظمات من اتباع استراتيجية التنوع وظاهرة العولمة أدت إلى إحداث ضغوطا على التكاليف وتكثيف الاستثمارات في التجهيزات. إنتاجية هذه التجهيزات لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تمديد فترة استغلالها، ما أدى إلى تطبيق العمل وفقا لفرق العمل، العمل الليلي والعمل في نهاية الأسبوع واللجوء إلى العمل المؤقت. إنها إذن أشكال لتهيئة وقت العمل تختلف عن وقت العمل المعتاد وأصبحت تنتشر شيئا فشيئا في المنظمات. هذه الأشكال لتهيئة وقت العمل بدأت أيضا إلى الظهور بسبب تبني مفهوم أنسنة الإدارة humanisation of management والتي تعد أسلوبا أساسيا للتخلص من العديد من المشاكل والمظاهر السلبية، منها: ارتفاع معدل الغياب، ومعدل دوران العمل وتقييد الإنتاج. انخفاض الإنتاجية دفعت بالإدارات إلى تبني أنظمة إدارية تقوم على المشاركة بهدف تحفيز العاملين، وعليه تم إدخال تطبيقات ساعات العمل المتغيرة في تسيير المنظمات. لكن تطبيق هذه التجارب بقي ضمن إطار محدود. (Pravin Bhende, 2020, p. 260)

منذ الثمانينات من القرن العشرين فإن الابتعاد عن النظام " الفوردي التaylorي " بدأ يتجسد أكثر فأكثر في أدبيات الإدارة. ظهرت عدة مفاهيم تهدف إلى تحقيق فعالية أكبر: الهياكل التنظيمية المسطحة، وأنظمة عمل تقوم على المشاركة، والإدارة بالاهداف، ونظام ساعات العمل المرنة. في هذا النوع من أنظمة العمل الجديدة الأفراد يتمتعون باستقلالية أكبر ويتحملون المسؤولية، وبالتالي تكون لديهم استقلالية أكبر في تنظيم وقت العمل واستغلاله ما يؤدي إلى التقليل من أوقات العمل الضائعة. المرونة في الإنتاج يمكن تحقيقها من خلال تشخيص وقت العمل. (Ernst, 2003, p. 71) إن تهيئة وقت العمل على نوعين:

- من جهة نجد الأنظمة التي تختلف عن أوقات العمل العادية مثل العمل الليلي، والعمل في نهاية الأسبوع، و فرق العمل، والعمل بعقود عمل محددة...

- من جهة ثانية نجد أنظمة تهيئة وقت العمل الحديثة التي يتم فيها تفويض جزءا من السلطة إلى الأجراء؛ لتنظيم وقت عملهم ويدخل في هذا الإطار؛ ساعات العمل المتغيرة، وأسبوع العمل المضغوط، وساعات العمل المحولة، والعمل بوقت عمل جزئي، وتقسيم وقت العمل.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أنظمة لتهيئة وقت العمل والهدف منها أن يكون العمل ذو جاذبية أكبر للأجراء وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. أصبحت اليوم تطبيقات نظام ساعات العمل المتغيرة من التطبيقات الشائعة في العديد من الدول والمنظمات لما لهذا النظام من تأثيرات على جودة الحياة في العمل. قبل أن نقدم تحليلا لنظام ساعات العمل المتغيرة من الضروري التأكيد على أن نظام ساعات العمل المتغيرة ما هو إلا شكل من الأشكال الجديدة؛ لتهيئة وقت العمل وهذه الأشكال تندرج ضمن تحسين جودة حياة العمل وحتى جودة الحياة خارج العمل، ويؤكد maric على أن الأشكال الحديثة لتنظيم وقت العمل تولد الشعور بالرضا والرفاهية إضافة إلى كونها تولد لدى الأجراء المشاعر بالتضامن والمسؤولية. تهيئة وقت العمل أصبحت أيضا عاملا أساسيا؛ لتمكين الأفراد من تنظيم حياتهم وفقا لرغبتهم حيث يكيفون وقت العمل وفقا لاحتياجاتهم وتطلعاتهم دون إهمال المصلحة العامة. (Pravin Bhende, 2020, p. 261)

ننولي تقديم شرح لكل شكل من هذه الأشكال مع تخصيص محور مستقل لتحليل نظام ساعات العمل المتغيرة باعتباره موضوع الدراسة ولما لهذا النظام من تأثير على جودة الحياة الوظيفية.

ففيما يتعلق بنظام أسبوع العمل المضغوط: semaine comprimé de travail يعني السعي إلى تركيز ساعات العمل خلال فترة قصيرة، وبالتالي يُمنح الأفراد وقتا أوفر للقيام بأعمال أخرى خاصة. إن هذا الأسلوب يهدف إلى منح المزيد من الوقت الحر للعاملين أكثر من كونه يهدف إلى تحسين جودة الحياة في العمل. لدى Cohen , Gadon فإن أسبوع العمل المضغوط يتمثل في جدول زمني يمكن عامل ما من إنجاز عمله خلال فترة أقل من الأسبوع العادي للعمل المتكون من خمسة أيام مثلا. فمن خلال تمديد فترة العمل اليومي لأكثر من ساعات العمل اليومية (8 ساعات عمل مثلا) العادية فأسبوع العمل إذن يمكن أن ينتهي خلال ثلاثة أو أربعة أيام.

أسبوع العمل المضغوط كما يؤكد Laurent Bélanger يعد أداة لتحسين جودة الحياة خارج وقت العمل من خلال منح وقت حر أكثر للفرد ما يمكنه من تحقيق الاستخدام الفعال لوقت الفراغ وتقسيم جيد للوقت بين الحياة الخاصة والحياة في العمل. (trudel, 1983, p. 573)

بالنسبة لنظام ساعات العمل المحولة *horaire décalé* تدرج Marie-Claire ساعات العمل المحولة في إطار توزيع ساعات العمل على مدى زمني أوسع. يُستفاد من هذا الأسلوب خاصة في المؤسسات التجارية فيما يتعلق ببداية العمل وانتهائه، وذلك بهدف الاستجابة لبعض المتطلبات التنظيمية للعمل (الاستلام، الفرز، توزيع البريد، تشغيل جهاز معين، ...) أو لمواجهة بعض المشاكل المتعلقة بالنقل. ساعات العمل المنقولة يمكن أن تكون ثابتة أو متغيرة، فوقت العمل المحول الثابت يتحقق عندما يكون انحراف ساعات العمل موحد بالنسبة للجميع بينما ساعات العمل المتغيرة تتحقق عندما يكون بإمكان الأفراد المعنيين بهذا النظام اختيار من بين بدائل أوقات العمل الثابتة والمحددة، البديل المناسب أكثر. ما يمكن الخروج به من هذا الوصف أن العامل بإمكانه لمدى معين اختيار وقت عمله، إلا أن هذا الاختيار يخضع لقيد حيث أن بدائل وقت العمل ثابتة ومحددة وأن الأفراد ليس بإمكانهم تغيير وقت العمل يوميا لكون هذه البدائل تحدد لفترة زمنية تكون طويلة نسبيا (trudel, 1983, p. 574)

بالنسبة لنظام العمل بوقت جزئي وتقسيم وقت العمل، فمن الناحية الاجتماعية العمل بوقت جزئي يمثل فائدة كبيرة للموظفين حيث يمنحهم حرية كبيرة وإمكانية تكيف وقت العمل وفقا لاحتياجاتهم الخاصة. إمكانية العمل وفقا لأسلوب العمل الجزئي توفر عنصرا هاما لمرونة حياة الموظفين. العمل الجزئي قد لا يؤثر بالضرورة بشكل مباشر على جودة الحياة في العمل ولكن يمنح حرية أكبر من خلال توفير وقت الفراغ والوقت الحر حتى يتفرغ الفرد إلى نشاطات غير الأنشطة المتعلقة بالعمل. أسلوب تقسيم وقت العمل يمكن من بلوغ نفس الأهداف. (trudel, 1983, p. 574)

III - نظام ساعات العمل المرنة : إن دراستنا لنظام ساعات العمل المرنة يتطلب تحليلنا لمفهوم هذا النظام ونماذج النظرية التي طبقت في حقل تسيير الموارد البشرية ونتائج البحوث التي أجريت في بعض الدول ولتي توضح بشكل خاص العلاقة بين نظام جداول العمل المرنة وجودة حياة العمل إضافة إلى ذلك نقدم المزايا والعيوب بالنسبة لكل من الأجير ورب العمل وفي الأخير نقدم تحليلا لبعض النماذج العملية طبقت في مؤسسات مختلفة.

III-1- مفهوم نظام ساعات العمل المرنة وعلاقته بجودة حياة العمل: مع نهاية الستينات بدأت تظهر الأشكال الأولى لأنظمة ساعات العمل المتغيرة، وهذا ما كان يطلق عليه خلال تلك الفترة وقت العمل المرن، ساعات العمل المرنة، ساعات العمل المتحركة *flexitime* (Kaiser & Ringlstetter, 2011, p. 211) يدرج نظام ساعات العمل المتغيرة ضمن أنظمة ساعات العمل البديلة لكون تهيئة وقت العمل في هذا النظام تختلف عن تهيئة وقت العمل في نظام وقت العمل المنتظم 8:00 – 16:00، يمكن تعريف نظام ساعات العمل المتغيرة " بأنه نوع من تنظيم لوقت العمل يسمح للأجراء بتغيير جداول العمل في إطار بعض الترتيبات والأبعاد المحددة من قبل رب العمل وفقا لاحتياجاتهم الخاصة " (Kaiser & Ringlstetter, 2011, p. 211) ساعات العمل المتغيرة أسلوب لتهيئة وقت العمل لموظف ما من خلال تمكينه هو ذاته من تحديد - بشكل مستقل ويومي - بداية يوم عمله ونهايته مع الالتزام بالحضور خلال فترة عمل محددة مسبقا وموحدة. يدخل تطبيق ساعات العمل المتغيرة في إطار تشخيص وقت العمل، حيث إن المنظمة قد تتجه لتلبية طموح كل أجير بالتحكم في ساعات عمله وتنظيم وقت العطل.

العامل الأساسي لساعات العمل المتغيرة ممارسة الأفراد لنوع جديد من الحرية والاستقلالية في الاختيار. إن هذه المرونة تؤدي إلى تحقيق كرامة الفرد في العمل من خلال تمكين الأفراد من ممارسة الرقابة على حياتهم العملية وإمكانية تحقيق لنوع من التوفيق بين احتياجاتهم والتزاماتهم العائلية والحياة في العمل. في الحياة العملية إن الحرية في تشخيص وقت العمل تخضع لقيود متعلقة بتنظيم العمل وإمكانية إجراء الاتصالات بين الأجراء (Jean Marie Peretti, 1997, p. 37) يمكننا القول إذن إنه يترتب عن تطبيق هذا الأسلوب تحقيق جودة الحياة في العمل، في هذا الاتجاه يؤكد الباحثان Cummings et Molloy بأن ساعات العمل المرنة أسلوب بسيط في الحياة العملية بشكل لا يصدق، وقد تبين أن هذا الأسلوب على مستوى عالٍ من الفعالية في التأثير على الإنتاجية وعلى جودة الحياة في العمل وله تأثير مباشر على كل من جودة الحياة في الداخل وفي الخارج.

إن نظام ساعات العمل المتغيرة هو الأسلوب الأكثر فعالية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فمن جهة يتضمن عنصر المشاركة، ومن جهة ثانية نعتقد أن تشخيص جدول العمل وفقا لنمط حياة الفرد وأعماله الشخصية يمكن أن يشكل عامل رضا من جهة ثالثة، فإن إعادة تنظيم العمل الذي أصبح ضرورة، والنتيجة عن تطبيق ساعات العمل المتغيرة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مبدأ الإثراء الوظيفي. أخيرا من المعقول الاعتقاد بأن تطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. (Jean Marie Peretti, 1997, p. 37)

لم يبدأ الاهتمام بوقت العمل المتغير إلا مع بداية 1967 باعتباره نظام فعال لتوزيع ساعات العمل. في الواقع في هذا التاريخ فإن الشركة المحدودة المسؤولية Bôlkow à Ottobrun في جمهورية ألمانيا الفيدرالية آنذاك أدخلت أسلوب وقت العمل المتغير لمجموعة مهمة من موظفيها. لم يكن سبب اتخاذ هذا القرار مشاكل متعلقة بالنقل بل سبب هذا التجديد المتطلبات الاقتصادية. إن هذه التجربة كانت الأولى فيما يتعلق بتطبيق أسلوب ساعات العمل المتغيرة. في نفس الفترة دول أوروبية أخرى شرعت في تطبيق هذا النمط لتهيئة وقت العمل. نسجل في هذا الإطار تجارب هامة في كل من بريطانيا، والبلدان الاسكندنافية، وفرنسا، وإيطاليا، وإسبانيا، وسويسرا (trudel, 1983, p. 577)

وفي الولايات المتحدة، وفي اليابان، وفي كندا، وأستراليا هناك أيضا العديد من المنظمات التي طبقت هذا النظام من توزيع ساعات العمل. إن أمريكا الشمالية لم تعتن مبكرا بهذا الأسلوب لتهيئة وقت العمل للأسباب التالية:

- الاهتمام بالأسبوع المضغوط
- القوانين التي تحدد 8 ساعات عمل في اليوم و 40 ساعة عمل خلال الأسبوع
- الموقف من تقسيم الوقت بين وقت الفراغ ووقت العمل
- التسيير في الولايات المتحدة لم يكن مباليا في نهاية 1960 من تطبيق هذا المفهوم الجديد
- مقاومة النقابات وموقف الحكومات
- عدم توفر المعلومات الكافية عن الموضوع

رغم هذا التأخر في التطبيق، فالتقديرات تشير إلى أن 13% من المنظمات غير الحكومية لها 50 موظفا وأكثر أصبحت تمتلك منذ سنة 1977 نظاما لساعات العمل المتغيرة، وقد أصبح أكثر من 3 ملايين أجبر لهم علاقة بتطبيق هذا النمط لتهيئة وقت العمل (تروودال و فياتور ، 1983، صفحة 577)

نمط ساعات العمل المتغيرة يتضمن بشكل عام ثلاث مساحات: مساحة ثابتة، والمساحتان الثانية والثالثة متغيرتان مع فترة راحة قصيرة في الوسط. إن هذا النمط في تهيئة وقت العمل قد تطور بصورة كبيرة بحيث أصبحت تصادفنا اليوم نماذج متنوعة بمساحات ثابتة متغيرة ومتغيرة جدا.

ويمكننا تحديد ثلاثة أنظمة لبدائل وقت العمل المرن في مجال تسيير الموارد البشرية، نظام وقت العمل المتغير اليومي، نظام وقت العمل المتغير الأسبوعي ونظام وقت العمل المتغير الشهري.

جداول العمل المرنة أصبحت تستخدم بشكل متزايد في مختلف المنظمات لما لها من تأثير على جودة الحياة الوظيفية ففي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية على 1100 أجبر كانت النتيجة أن 79% من أرباب العمل يسمحون للأجراء أن يغيروا بشكل دوري بداية العمل ونهايته في إطار بعض الترتيبات. في دراسة أخرى أجريت على 312459 أجبرا في 25 منظمة وجدت اختلافات في استخدام وقت العمل المرن تعود إلى مرحلة حياة الأجير وإلى الجنس، فبالنسبة للأجراء الذين ليس لهم أطفال صغار لا يوجد أي تأثير لعاملي الجنس ودورة الحياة التي يمر بها الأجراء على نسبة الذين يستخدمون نظام وقت العمل المرن، بينما عندما يكون للأسرة طفل أقل من 5 سنوات فإن نسبة النساء اللواتي تلجأن إلى استخدام وقت العمل المرن تكون ضعف نسبة الرجال الذين يخضعون لهذا التنظيم. دراسة أخرى أجريت على عينة مكونة من 19704 مفردة من الأجراء في الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية وجدت أن استخدام ساعات العمل المتغيرة له تأثير إيجابي على حالات القلق وحالات الشعور بالإجهاد.

دراسات متعددة أجريت عن الجوانب المختلفة للموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العديد من الدول، فقد أجريت دراسة في 75 دولة على عينة حجمها 24436 مفردة؛ لتحديد طبيعة العلاقة بين ساعات العمل المرنة والتناقض بين الحياة الأسرية وحياة العمل. نتائج الدراسة في مختلف الدول توضح أن جداول العمل المرنة تؤدي إلى انخفاض التناقض بين الحياة الأسرية والحياة في العمل. فقد وجدت الدراسة أن الأجراء الذين يخضعون لجداول العمل المرنة بإمكانهم أن يعملوا في المتوسط 54 ساعة عمل في الأسبوع قبل أن تبدأ الشكوى من الصعوبات في الاهتمام بالحياة في العمل والحياة الأسرية. أما بالنسبة للأجراء غير المستفيدين من تطبيقات جداول العمل المرنة، فإن الشكوى عن الصعوبات الناشئة عن التناقض بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأسرة تبدأ بعد أن يعمل الأجير في المتوسط 37 ساعة عمل في الأسبوع فقط (Kaiser & Ringlsetter, 2011, p. 215)

نتائج الدراسة بينت أيضا أنه من بين المستجوبين 13% أقرروا بوجود صراع بين الحياة في العمل والحياة في إطار الأسرة من بين الذين كانوا يتمتعون بجداول عمل عالية المرونة مقابل 35% من الذين يخضعون لجداول عمل منخفضة المرونة. أي هناك استفادة من 17 ساعة عمل في الأسبوع يؤديها الأجير في إطار شعوره بتوفر جودة حياة العمل بسبب تطبيق جداول العمل المرنة.

دراسات أخرى أوضحت أن احتواء سياسة المنظمة على نظام جداول العمل المرنة له علاقة إيجابية بالنتائج التي يحققها الأفراد حتى وإن لم يتم التطبيق. دراسة أجريت بسنغافورة على عينة مكونة من 1601، أوضحت النتائج أن المرونة المدركة لدى الأجراء لديها تأثير على القدرة على التكيف على مستوى العمل والأسرة. هذا يعني أن استخدام المرونة في العمل ليس شرطا مسبقا؛ لتحسين التكامل بين العمل والأسرة، فالأمر يقوم على الإدراك الذي يكونه الأجراء عن مدى الاستفادة من جداول العمل المرنة عند الضرورة. (Kaiser & Ringlsetter, 2011, p. 215) نتائج الدراسات توضح أنه كلما زاد استخدام وقت العمل المرن يتناقص التناقض بين الاهتمام بالعمل والعائلة ويحدث التكامل عند الأجراء بين الاهتمام بالمتغيرين. كما أن علاقة وقت العمل المرن إيجابية مع معدل الغياب والإنتاجية، واضح إذن أن مختلف الدراسات الميدانية تشير إلى تطبيقات ساعات العمل المرنة تؤثر بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية، وبالتالي تحسين تهيئة وقت العمل يؤدي إلى تحسين تنافسية المنظمة.

III - 2- مزايا وعيوب تطبيق نظام ساعات العمل المرنة: إن تحليلنا لأسلوب وقت العمل المتغير يقودنا إلى تحديد بعض المزايا والعيوب ذات العلاقة بكل من رب العمل والأجراء

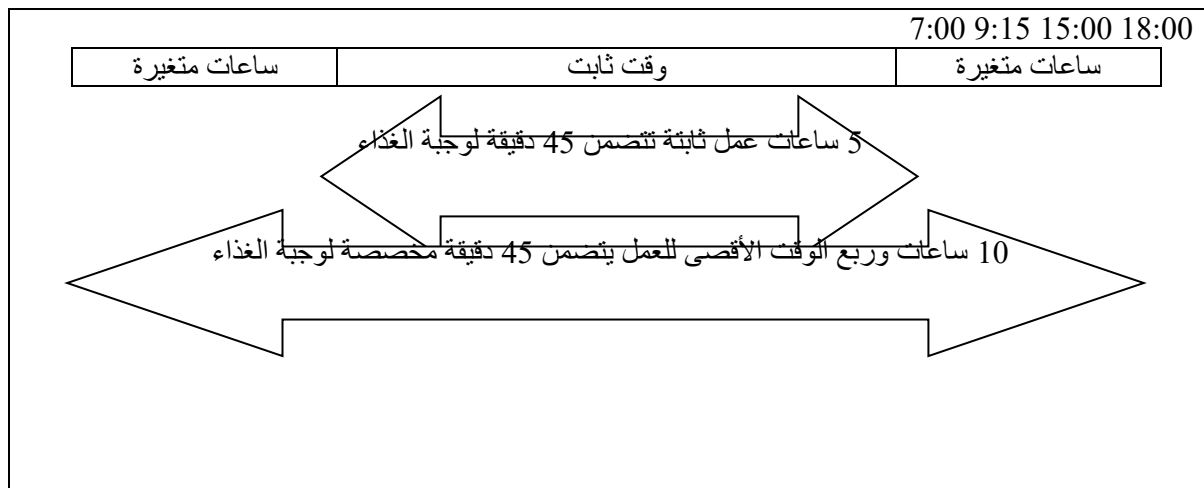
بالنسبة لرب العمل، فإن المزايا التي تتحقق من خلال تطبيق وقت العمل المتغير تحصر فيما يلي: (trudel, 1983, p. 578)

- التكيف مع وتيرة الفرد: الفرد بإمكانه اختيار ساعات العمل في الفترات التي يكون فيها أكثر فعالية، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى أن تحقيق الاستغلال للقدرات الإنتاجية للأفراد ما يؤثر على القدرات التنافسية للمنظمة.
- المواصلات أكثر سهولة: يتجنب ساعات الذروة فإن الموظف بإمكانه التنقل بسهولة وبسرعة بين مكان العمل ومقر الإقامة، وبإمكانه الاستفادة من الوقت الحر خارج وقت العمل؛ للتفرغ لأنشطة خاصة.
- التخلص من خوف التأخير: القضاء على القلق الناتج عن الخوف من التأخير عن الحضور في وقت العمل، وبالتالي التخلص من الشعور بالذنب والانفعالات العاطفية المرتبطة بهذه الحالة.
- التخلص من الخدمات المجانية: الوقت الذي يتم عمله خارج أوقات العمل الرسمية من قبل أفراد الإدارة والإطارات العليا يسجل لحساب المعنيين.
- التخلص من الامتيازات الخاصة: التخلص من حالات الغياب التي تمنحها الإدارة لبعض الأفراد، فساعات العمل المتغيرة تؤدي إلى أن كل الأجراء يتم التعامل معهم بعدل ونزاهة وبصورة موحدة.
- الفعالية في إنجاز العمل: لكون العامل يعمل وفقا لتوتيرة العمل الخاصة فيكون بإمكانه إنهاء العمل قبل انتهاء وقت العمل العادي إذا كان يرغب في ذلك ما يؤدي إلى الشعور بحالة الرضا.
- معرفة أكبر للعمل: كون الأفراد يشاركون في التخطيط وفي عمل فرق العمل، فإن الأفراد بإمكانهم زيادة معارفهم من خلال العمل والتفاعل مع الآخرين.
- دافعية أكبر في العمل: كون الفرد يتولى جدولة وقت عمله هو بنفسه، فيكون لذلك تأثير على الدافع إلى العمل.
- التسيير الجيد للنشاطات العائلية والاجتماعية الخاصة: إن الحرية التي يتمتع بها الفرد تمكنه في إطار معين من تنظيم وقت عمله وفقا لما يخدم الاحتياجات الخاصة.
- العيوب التي ترتبط بتطبيق وقت العمل المتغير بالنسبة للأجير يمكن حصرها فيما يلي:
- فقدان بعض أنواع الدخل: يتعلق الأمر هنا بالدخل الإضافي الناتج عن ممارسة الساعات الإضافية خاصة إذا كانت المنظمة تمارس ضغوطا على الأفراد بأن ينظموا أوقات عملهم وفقا لاحتياجات المنظمة.
- صعوبة الجدولة: قد يكون تطبيق وقت العمل المتغير عملية صعبة في بعض الوظائف وفقا لطبيعتها المتداخلة (المهام المتداخلة في خطوط التجميع).
- طبيعة الأفراد: بعض الأفراد في حاجة للعمل وفقا لجدول عمل محددة دون أن تعطى لهم الحرية في تحديد وقت عمل خاص بهم وهذا خدمة للجانب النفسي لهم.
- تطبيق أسلوب وقت العمل المتغير قد يكون مفيد أيضا لأرباب العمل على عدد من المستويات، وذلك يرجع إلى ما يلي: (Michael White, 2003, p. 177)
- انخفاض معدل دوران العمل: الجاذبية التي تحققها ساعات العمل المرنة تؤدي إلى تحسين عملية التوظيف وإلى عدم ترك الأفراد للمنظمة.
- التخفيف من التأخير والغياب القصير المدة: التأخير عن العمل يتم القضاء عليه؛ لأن يوم العمل يبدأ مع بداية الفرد لعمله وفقا لجدول الزمن المحدد كذلك الفرد يتخلص من حالات التأخير التي غالبا ما تدفعه إلى الغياب.
- التخلص من أوقات العمل الخاصة: فبعض الفئات لأسباب معينة تتمتع بامتيازات وتمارس العمل في أوقات خاصة. إن ساعات العمل المرنة تقوم على مبدأ بسيط وهو إرضاء الجميع، وهذا يؤدي إلى القضاء على الامتيازات الخاصة.
- التقليل من العمل الإضافي: ويكون ذلك بسبب جدولة الأفراد لأوقات عملهم وفقا لاحتياجاتهم الخاصة ووفقا لمتطلبات العمل في المنظمة هذا إضافة إلى أنهم يكونون موجودين لفترة أطول في أماكن العمل.
- خدمة الزبائن: ساعات تقديم الخدمة للزبائن تكون لفترة أطول ما يؤدي إلى تحسين إدارة العلاقة مع الزبون.
- استخدام التجهيزات وتخفيض تكاليف رأس المال: إن استغلال التجهيزات يكون لساعات عمل أطول ما ينتج عنه انخفاض في تكاليف رأس المال.
- تطبيق ساعات العمل المرنة قد يرتبط ببعض العيوب من وجهة نظر أرباب العمل، والتي يمكن إجمال بعضها فيما يلي:
- ارتفاع تكاليف التسيير: لكون ساعات العمل المرنة تمتد لفترة زمنية أطول، فهي تؤدي إلى ارتفاع في تكاليف التسيير مثل تكاليف التدفئة، الإضاءة، الطاقة الخ.
- فقدان الإطارات للسلطة والهيبة: بعض المسيرون قد يشعرون بانخفاض في مسؤولياتهم بسبب ممارستهم لرقابة رأسية أقل.
- صعوبات في الاتصالات: حيث أن تطبيق ساعات العمل المرنة قد تؤدي إلى صعوبة في تنظيم الاجتماعات وتنظيم جلسات عمل اللجان ما قد يؤثر على المرونة في إنجاز العمل.
- زيادة عبء عمل الإطارات: بسبب تبني تخطيط وتنظيم عمل متميزين، ونظرا لكون الإطارات لا يمكنهم أن يكونوا حاضرين خلال كل فترة العمل الفعلية، فهذا يؤدي إلى زيادة عبء العمل.
- تكاليف تسجيل ساعات العمل: فتسيير ساعات العمل المرنة يتطلب نظام رقابي خاص يتطلب وسائل خاصة؛ لضمان فعاليتها ما قد يترتب عليه زيادة في التكاليف.

حتى وإن كانت هذه المزايا والعيوب قد تم تسجيلها من قبل الممارسين والباحثين، فإن هذه الانعكاسات يبقى يغلب عليها الطابع النظري أكثر. بصورة أخرى يمكننا أن نتساءل ما إذا كان تطبيق ساعات العمل المرنة في المنظمة يترتب عنها هذه النتائج التي تتصف بالمنطقية.

III - 3- تجارب تطبيق نظام ساعات المتغيرة: إن تشخيص وقت العمل يتم من خلال تطبيق نماذج ساعات العمل المتغيرة بتحليلنا لمختلف الأنظمة نوضح مدى مساهمة بعض الحالات العملية في تحسين جودة الحياة في العمل. حالة مؤسسة Smithkline Corporation نموذج ساعات العمل المرنة (trudel, 1983, p. 579) المطبق في هذه الشركة يتمكن الفرد في إطاره من الانطلاق في العمل على الساعة 7:00 و الساعة 9:15 وينتهي من العمل بين الساعة 15:00 والساعة 18:00.

ساعات بداية العمل والانتهاى منه متغيرة والعامل بإمكانه أن يختار ويغيرها يوميا. العامل يجب أن يكون حاضرا خلال وقت العمل الثابت إضافة إلى ذلك عليه أن يجمع 35 ساعة عمل خلال الأسبوع. النموذج يمكن تصويره كما يلي:

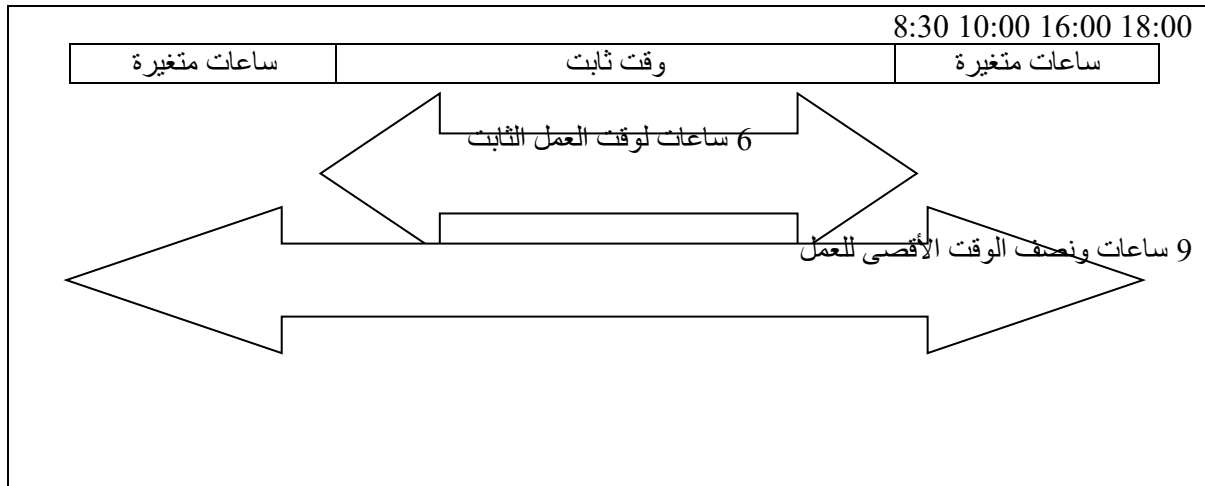


الشكل 1: نموذج نظام ساعات العمل في Smithkline Corporation

الفرد بإمكانه تغيير جدول ساعات العمل متى شاء إلا إذا كانت احتياجات المنظمة تقف عائقا أمام ذلك. تطبيق هذا النظام جاء بمبادرة من إدارة المؤسسة دون إشراك للعاملين. المؤسسة لا تتضمن نقابة للعمال. تطبيق هذه التجربة أدت إلى تحقيق النتائج التالية:

- انخفاض في معدل الغيابات الطويلة الأجل بنسبة 35% بينما الغيابات القصيرة الأجل ازدادت ولكن بوتيرة أقل من معدل الغيابات لدى الأفراد غير المعنيين بجدول ساعات العمل المرنة
- انخفاض معدل دوران العمل
- نوعية العمل أصبحت أفضل
- ارتفاع معدل الرضا لدى المعنيين بجدول العمل المتغيرة
- اتصالات جيدة وتعاون جيد بين الأفراد
- انخفاض تكاليف العمل الإضافي بنسبة 75%
- زيادة إنتاجية الأفراد

حالة شركة General Assurance Society نموذج هذه الشركة لجدول العمل المرنة (trudel, 1983, p. 579) يتميز بأسبوع يتضمن 35 ساعة عمل. ساعات العمل البديلة تمتد من الساعة 10:00 إلى الساعة 16:00 ساعات العمل المتغيرة تمتد من 8:30 إلى 10:00 ومن 16:00 إلى 18:00 والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل 2: نموذج نظام ساعات العمل في General Assurance Society**

يمكن للموظف أن يكون دائن أو مدين بـ 7 ساعات عمل خلال الأسبوع كذلك كل موظف بإمكانه أن يستفيد من عطلة خلال الشهر بيوم أو بنصف يوم

تجربة Berol Corporation طبق هذا النموذج (trudel, 1983, p. 579) في سنة 1973 النموذج يطبق خلال مدة تمتد إلى ثمانية أشهر ونصف ويتضمن فترتين للوقت الثابت الأولى تمتد من 9:30 إلى 12:00 والثانية من 13:30 إلى 16:00 والتي يكون خلالها العمال موجودين. ساعات العمل الثابتة تشكل 25 ساعة عمل خلال الأسبوع العمال بإمكانهم جدولة وقت العمل المتبقي (15 ساعة عمل) وفقا لما يرغبونه. هذا النموذج يطبق على الإداريين والتنفيذيين وعلى أفراد الإدارة العليا كما يطبق على الأفراد (ذوي الياقات الزرقاء) أي من يعملون في مجال البحث والتطوير. والشكل يوضح هذا النموذج.

07:00 9:30 12:00 13:30 16:00 19:00

ساعات متغيرة	الوقت الثابت	ساعات متغيرة	الوقت الثابت	ساعات مرنة
--------------	--------------	--------------	--------------	------------

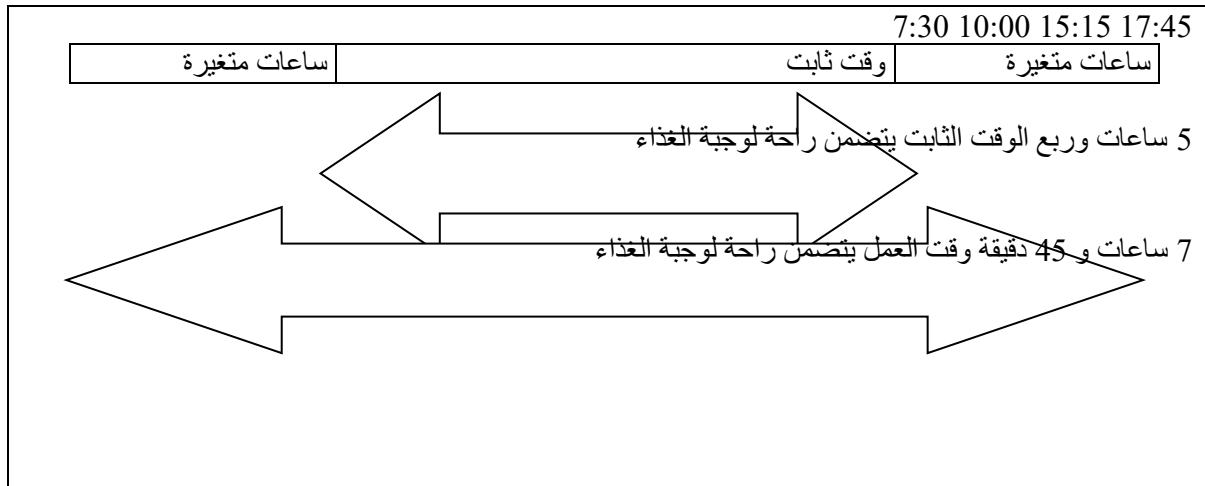
الشكل 3: نموذج نظام ساعات العمل في Berol Corporation

بعد الحصول على موافقة المشرف فإن أي عامل بإمكانه أن يجدول وقت عمله دون المساس بساعات العمل الثابتة مع أداء حجم ساعات العمل الأسبوعية. قيم "مورغان" "Morgan" هذه التجربة بإجراء تقييم بعد شهرين وبعد ثلاث سنوات من تطبيق هذا الأسلوب. الدراسة أجريت على ثلاثة أقسام معنية بتطبيق جداول العمل المرنة يعمل بها مائتا عامل وأربعة أقسام أخرى يخضع فيها العمال لجدول عمل ثابتة موحدة (مجموعة اختبارية).

بعد تطبيق جداول وقت العمل المرنة تم تسجيل انخفاض معدل الغياب بنسبة 50%، التأخير عن الحضور في وقت العمل قد تم التخلص منه بشكل شبه نهائي (أصبح أقل من 1%)، عدد أيام العطل الشخصية انخفض بشكل واضح انتقل من 2,3 إلى 0,5 يوم للموظف الواحد خلال السنة، الإنتاجية بقيت كما هي قبل تطبيق الأسلوب وفقا لآراء 60% من المستجوبين، فيما يتعلق بمستوى الرضا أكد 89% من المستجوبين أن الشعور بحالة الرضا أصبح على مستوى عالٍ جدا.

بعد مرور ثلاث سنوات من تطبيق النظام ومن خلال مقارنة إجابات 88 من الأفراد المعنيين بتطبيق ساعات العمل المرنة مع إجابات 78 من إجابات أفراد غير خاضعين لهذا النظام. النتائج المسجلة أن مستوى الرضا لدى الفئة الأولى كان أعلى وإن إنتاجيتهم أصبحت أعلى ولديهم شعور مرتفع بضرورة تحسين جودة حياة العمل. يجب أن نكون حذرين تجاه هذه النتائج الأمر الذي يتطلب الاعتماد على النتائج الموضوعية وليس على البيانات المجمعة بموجب الاستبيان فقط.

تجربة Metropolitan Life Insurance Company إن هذا النموذج يمكن الأجراء من تغيير أوقات العمل (بداية العمل تكون من الساعة 7:30 إلى 10:00 والخروج من العمل لدى اكتمال وقت العمل المطلوب يوم يتكون من 7 ساعات و 45 دقيقة يتضمن فترة استراحة لتناول وجبة الغذاء. وقت العمل الثابت (الحضور الإجمالي في العمل) يتحدد من الساعة 10:00 إلى الساعة 15:15. الشكل يوضح النموذج.



الشكل 4: نموذج نظام ساعات العمل في Metropolitan Life Insurance Company

246 موظفا في المؤسسة موزعين على خمس وحدات إنتاج كانوا معنيين بهذه التجربة. الإنتاجية بقيت بمؤشرات موضوعية (عدد الاحتجاجات المعالجة، نسبة العمل المنجز خلال خمسة أيام). نتيجة أولية أوضحت أن تطبيق وقت العمل المرنة أدى إلى ارتفاع الإنتاجية في وحدتين من بين الوحدات الخمسة. وارتفاع الإنتاجية في إحدى الوحدتين بنسبة وصلت 13% بعد أربعة أشهر و 45% بعد مرور سنة. حتى وإن كان التقييم لا يوضح ما إذا كانت جودة حياة العمل قد خضعت للتحسين، فيمكننا الاستنتاج أن التحسن في الإنتاجية ما كان ليحدث لو لم يشعر الأفراد بأن جودة الحياة الوظيفية قد تحسنت بسبب الحرية التي أصبحوا يتمتعون بها في جدولة وقت العمل.

النتائج والمناقشة

إن تطبيق أنظمة ساعات العمل المرنة يسهم في:

تحسين التوازن بين العمل والحياة الخاصة

- الأفراد الخاضعين لساعات عمل مرنة يستطيعون العمل 54 ساعة أسبوعياً قبل الشعور بالصراع في توازن الحياة/ العمل، مقارنة بـ 37 ساعة فقط لمن لا يطبقون هذا النظام.
- 13% فقط من المستفيدين من نظام العمل المرن أبلغوا عن وجود صراع بين حياتهم الشخصية والوظيفية، مقابل 35% للأفراد الذين يمتلكون مرونة منخفضة.
- انخفاض ملحوظ في معدلات الغياب والتأخير (دراسة مؤسسة Berol Corporation: انخفاض التأخير إلى أقل من 1%).

تأثير إيجابي على الصحة النفسية:

- دراسة أمريكية على 19704 عمال في الصناعة: ساعات العمل المرنة تقلل القلق والإجهاد.
- ارتفاع معدل الرضا الوظيفي بنسبة 89% في مؤسسة Berol Corporation

تحسين الإنتاجية:

- دراسة: Metropolitan Life Insurance: ارتفاع الإنتاجية بنسبة 13% بعد 4 أشهر، و 45% بعد سنة من تطبيق نظام ساعات العمل المرنة.
- مؤسسة Smithkline: تحسن جودة العمل، وزيادة الإنتاجية بنسبة 75% في تخفيض تكاليف العمل الإضافي.
- 1- مؤسسة Smithkline Corporation انخفاض الغياب طويل الأمد بنسبة 35% انخفاض معدل دوران العمل، زيادة التعاون بين الموظفين من خلال جدولة مرنة (7:00-9:15 بداية، 15:00-18:00 نهاية) + 5 ساعات عمل ثابتة.
- 2. شركة Berol Corporation انخفاض الغياب بنسبة 50%، انخفاض أيام الإجازات الشخصية من 3.2 إلى 0.5 يوم/موظف سنوياً/ 89% من الموظفين أبلغوا عن رضا عالٍ عن طريق نظام 25 ساعة عمل ثابتة أسبوعياً (فترتان: 9:30-12:00 و 13:30-16:00) + 15 ساعة مرنة.
- 3. شركة Metropolitan Life Insurance: ارتفاع الإنتاجية بنسبة 45% بعد عام، وتحسن مؤشرات الأداء (مثل سرعة معالجة الشكاوى) من خلال. وقت مرّن للبداية (7:30-10:00)، نهاية مرنة بعد إكمال 7 ساعات و 45 دقيقة، مع فترة ثابتة 15:15-10:00.

يمكن إرجاع هذه النتائج إلى تأثير نظام العمل المرن على عدة جوانب:

التأثير على الصحة النفسية ورفاهية الأفراد:

انخفاض الضغوط النفسية: أظهرت دراسة أمريكية على 19704 عمال في القطاع الصناعي أن المرونة في ساعات العمل قللت مستويات القلق والإجهاد بنسبة ملحوظة، حيث سمح النظام للموظفين بالتوفيق بين التزامات العمل والاحتياجات الشخصية.

تحسن الرضا الوظيفي في شركة Berol Corporation: أفاد 89% من الموظفين بارتفاع مستوى الرضا؛ نتيجة تلبية النظام المرن لاحتياجاتهم مثل: الاستقلالية في جدولة العمل، تقليل الصراع بين الحياة العملية والشخصية. هذا ما يتوافق هذا مع نظرية "حفظ الموارد"، حيث توفر المرونة موارد نفسية تخفف الضغوط الناتجة عن الأدوار المزدوجة (العمل/الأسرة).

بالنسبة تحسين الإنتاجية والأداء التشغيلي:

زيادة الكفاءة: حققت شركة Metropolitan Life Insurance ارتفاعاً في الإنتاجية بنسبة 45% بعد عام من التطبيق، بسبب تركيز الموظفين خلال الفترات الثابتة 10:00-15:15، تقليل الهدر الزمني في المهام غير المنتجة.

تخفيض التكاليف في مؤسسة Smithkline: انخفضت تكاليف العمل الإضافي بنسبة 75%، نتيجة: جدولة فعالة نتيج إنجاز المهام ضمن ساعات العمل المرنة، انخفاض الحاجة لساعات إضافية مكلفة.

جودة العمل: تحسنت مؤشرات الأداء مثل "سرعة معالجة الشكاوى" بنسبة 13% خلال 4 أشهر فقط في Metropolitan Life، بسبب ارتفاع تركيز الموظفين.

بالنسبة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

الموظفون تحت أنظمة مرنة عالية يعملون 54 ساعة أسبوعياً قبل الشعور بالصراع، مقابل 37 ساعة فقط في الأنظمة التقليدية 13% فقط من ذوي المرونة العالية أبلغوا عن صراع عمل/أسرة، مقابل 35% للمرونة المنخفضة.

الاستنتاجات

في ضوء الإشكالية التي طرحناها في بداية هذه الورقة البحثية والتجارب العملية التي قدمناها، هل يمكننا الاعتقاد بأن تطبيق نظام ساعات العمل المرنة يؤدي إلى تحسين جودة حياة الأفراد الذين شملهم هذا النظام لتهيئة وقت العمل؟ على الرغم من صعوبة القياس لعدم استخدام الوسائل المناسبة، عدم وجود الفرق الرقابية، قصر فترة الملاحظة، غياب البيانات عن الفترات السابقة لتطبيق النظام، عدم إمكانية فصل المتغيرات الخاضعة للدراسة عن المتغيرات الأخرى وتداخل الظواهر... الخ، كل هذه العوامل تعيق تحقيق القياس الفعلي لأثر أي تجربة تطبيق في إطار ساعات العمل المرنة على جودة حياة العمل.

لقياس أثر هذه الآلية يمكننا الإشارة إلى أن هناك اتجاهات أصبحت واضحة في الفكر الإداري تؤكد على الأثر الواضح لتطبيق ساعات العمل المرنة على جودة الحياة في العمل، وبالتالي تأثيرها واضح على مستوى الأداء ما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمة. حتى وإن كان الحذر مطلوب في التعامل مع هذه النتائج المسجلة، فلا يمكن غض النظر عن أن تطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى تحقيق نتائج لكل من أرباب العمل والأجراء.

حتى وإن كانت هذه النتائج غير كافية فإنها تمكن على الأقل من الكشف عن وجود علاقة مباشرة بين تطبيق جداول وقت العمل المرن وجودة حياة العمل.

فتطبيق وقت العمل المرن يمكن الأجير من التنقل بكل سهولة من مقر الإقامة إلى العمل والعكس، ضمان سهولة أكبر في تحقيق التوازن بين تأدية المهام الخاصة ومتطلبات العمل وتحقيق مستوى عالٍ من الإشباع. إن هذه المظاهر المفيدة ذات العلاقة بتطبيق هذا الأسلوب من تهيئة وقت العمل تشكل نتائج ملموسة خاصة ببعض الأبعاد ذات العلاقة بجودة حياة العمل "هيريك" "Herrick" "ماكوبي" "Maccoby" و "والتن" "Walton" كلهم على اتفاق، ويؤكدون أن مثل هذه النتائج تؤدي إلى تحقيق الانسجام بين الحياة في العمل والحياة خارج العمل. في نفس الاتجاه الشعور بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي من قبل الأفراد الخاضعين لجداول وقت العمل المرنة يستند على أبعاد ذات علاقة مباشرة بأوجه مهمة لجودة الحياة الوظيفية، مثل: الاندماج الاجتماعي في العمل، وتشخيص العمل، والديمقراطية في أماكن ممارسة العمل، والعدالة في توزيع أرباح المؤسسة... الخ.

فيما يتعلق بالمالك فإن الأرباح التي تتحقق بعد تطبيق جداول ساعات العمل المرنة ذات علاقة مباشرة بفعالية المنظمة. فإعادة تهيئة وقت العمل وفقاً لهذا الأسلوب تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وانخفاض في معدل الغياب، وانخفاض ملموس في ساعات العمل الإضافية، وانخفاض معدل دوران العمل... الخ ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. يؤكد "ليزاج" "Lesage" أن جودة الحياة الوظيفية يجب ألا تتضمن فقط أبعاد خاصة بالأفراد بل أبعاد خاصة بالمؤسسة وذلك لكونها تؤدي إلى تحسين الفعالية وزيادة في الإنتاجية.

References

Abdelfettah, B. (2012). *Idārat al-mawārid al-bashariyya: Mafāhīm asāsiyya wa hālāt taṭbīqiyya*. Ain Mlila, Algeria: Dār al-Hudā.

- Bhende, N. M., & Mekoth, P. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 257–267. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Davis, L. E., & Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12–16, 155.
- Dussault, G. (1976). Review of *The quality of working life: Problems, prospects and the state of the art*, by L. E. Davis & A. B. Walton. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 31(2), 387–450. <https://doi.org/10.7202/028717ar>
- Ernst, M. (2003). *Flexitime: Between autonomy and constraints: A case study in Switzerland* (Doctoral dissertation, Université de Marne-la-Vallée). <https://www.researchgate.net/publication/34668325>
- Fahd, S. S. (1998). *Idārat al-waqt: Nizām mutaqaddim li-l-najāh*. Amman: Al-Munazzama al-‘Arabiyya lil-‘Ulūm al-Idāriyya.
- Hill, S., & White, M. (2003). High-performance management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (2011). *Creating balance*. Springer Science. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5>
- Larouche, V., & Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l’horaire variable. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 38(3), 568–597. <https://doi.org/10.7202/029379ar>
- Lawler, E. E., & Nadler, D. A. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Peretti, J. M. (1997). *Ressources humaines* (4th ed.). Paris: Vuibert.
- Sharma, D., & Thakur, R. (2019). A study of impact of demographic variables on quality of work life. *Productivity*, 59(4). <https://doi.org/10.32381/PROD.2019.59.04.5>