

الملخص:

يمس العمل المرن ممارسات تسيير الموارد البشرية، وهو نظام تبادلي المنفعة بين المنظمة والأفراد العاملين؛ فهو يتيح عدة ترتيبات وبدائل لجدولة العمل سواء من حيث الوقت أو المكان. وكما توجد مزايا، لا يخلو هذا النظام من عيوب وتحديات، لذلك قبل تطبيق أي بديل كإستراتيجية تتبناها المنظمة، يجب عليها الموازنة بين مختلف هذه الجوانب.

أما فيما يخص حرية تطبيق إستراتيجية نظام العمل المرن؛ فالمنظمة ذلك. كما أنها في نفس الوقت ضرورة تفرضها الظروف المحيطة بها خاصة الاقتصادية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

مرونة المنظمة، الإستراتيجية، ترتيبات عمل مرنة، تطبيق إستراتيجية العمل المرن.

Abstract:

Flexible working affect the practices of human resource management, it is mutually benefit system between the organization and personnel; it offers several arrangements and alternatives to schedule work, both in the terms of time or place. As there are advantages, not without this system defects and challenges, before applying any alternative as strategy adopted by organization, must this last strike a balance between all these aspects.

In addition to the freedom of organization in the application of this strategy, it is a necessity imposed by the circumstances economics and social.

Keywords:

Organization flexibility, strategy, flexible work arrangements, application of flexible work strategy.



إستراتيجية نظام عمل مرن خيار أم حتمية



أ / لبصر هند



مقدمة:

ماهية مرونة المنظمة:

1- مفهوم مرونة المنظمة:

ظهرت فكرة المرونة في أعمال الباحثين والإداريين منذ ثلاثينيات القرن الماضي، وتوالى الدراسات والتحليلات حولها إلى وقتنا الحالي. وقبل التطرق إلى تعاريف بعض الباحثين في المجال، فإنه من الضروري التعرّيج على المعنى الغوي.

➤ **مَرْنُ الشيء، مَرَانَةٌ ومُرُونَةٌ:** لان في صلابه، ومُرْنُ الشيء بمعنى أَلَانُهُ.⁽¹⁾

أما أصل كلمة مرونة Flexible فهو من الفعل اللاتيني Flectere والذي يعني Fléchir والذي يقصد به التحول من حالة إلى حالة أخرى، وهذا المعنى يظهر جليا للمنظمات التي يجب عليها أن تتميز ببعض المرونة والليونة لمواجهة الصعوبات التي تصادفها في محيطها، مع ضرورة التمتع بجانب من الاستقرار لضمان استمرارها.

وبالنسبة للتعريف الاصطلاحي، لم يعط للمرونة معنى بسيط وموحد، وإنما هناك عدة وجهات نظر، اختلفت باختلاف نظرة الإداريين والباحثين، والظروف السائدة أثناء نشاط المنظمات. ومن أهم الأفكار التي تناولت مرونة المنظمة ما يلي:

➤ **المرونة الناتجة عن التطور الاقتصادي الرأسمالي:** حيث تلعب كل من أنظمة الإنتاج المرنة، والقرارات المتعددة الخيارات دورا مهما في التطور الاقتصادي، وهذا يظهر في أعمال وكتابات عدة منها J. Marshak and R. Nelson (1962).⁽²⁾

➤ **المرونة لدى (Mintzberg 1994):** والذي يرى أنها تكمن في عدم التفصيل في خطط العمل اليومي، وترك حرية أكبر في إطار التفكير الاستراتيجي.⁽³⁾

➤ **المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية:** حيث يقصد بالأولى قدرة المنظمة على استثمار فرص متاحة خلال وقت معين، أما المرونة الديناميكية فهي قدرة المنظمة على التغير والتأقلم مع محيطها. وأهم الأعمال

تعيش المنظمات المعاصرة في محيط مضطرب؛ حيث تفقد التجربة قيمتها بسرعة وتختفي المرجعيات التقليدية، تتضاءل الحدود الاقتصادية وتتقادم المعارف بسرعة. وبالمقابل التغير المستمر لاحتياجات الزبائن، الذين يريدون كل شيء بجودة كبيرة وفي أقل الآجال. لذلك يجب أن تكيف هذه المنظمات استراتيجياتها وممارساتها وجعلها تتميز بمرونة وليونة للتأقلم مع هذه المعطيات المختلفة.

إن موضوع مرونة المنظمة يمس عدة مستويات ومجالات كالإستراتيجية، الإنتاج، نظام المعلومات والموارد البشرية. ونظرا لأهمية هذه الأخيرة في المنظمة باعتبارها القدرة على الإبداع وخلق القيمة المضافة، فقد حظي جانب المرونة المتعلق بتسيير الموارد البشرية بمكانة خاصة. لكن نادرا ما يتواجد مصطلح المرونة في الكتب المتعلقة بهذا المجال لأنه لا يتعلق ولا يتناول بشكل خاص أحد الأنشطة الفرعية لها.

إذن، فتطبيق المرونة على الجانب الاجتماعي للمنظمة يشمل كل تطبيقات تسيير الموارد البشرية؛ توظيف، تكوين، أجور وحتى التسيير التنبؤي للموارد البشرية. فالمرونة هنا إستراتيجية تتبعها المنظمة من خلال وضع نظام مختلف عن المألوف لتسيق الأنشطة والتطبيقات في ظل الديناميكية التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

ومن هنا فالإشكالية المطروحة في هذه الورقة البحثية هي: هل تطبيق المنظمات لإستراتيجية نظام عمل مرّن هو خيار لها أم حتمية تفرضها المتغيرات المحيطة بها ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذا العمل إلى محورين أساسيين:

- ✓ ماهية مرونة المنظمة؛
- ✓ إطار تحليلي لنظام العمل المرّن.

Bettahar et A. Miraoui (2005) المرونة على أنها: "قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال القدرة على التدريب الفردي والتنظيمي المتواصل، والقدرة على توقع الأحداث لمواجهتها".⁽⁹⁾

من خلال ما سبق، يمكن القول أن المرونة هي إمكانية المنظمات على التأقلم مع التغيرات الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية سواء كان ذلك يمس الإنتاج، التكنولوجيا، تسيير الموارد البشرية أو غيرها.

2- أبعاد المرونة:

إن الأخذ بمختلف التعاريف المقدمة لمصطلح المرونة ضروري للتعرف على زوايا نظر مختلفة، ومع ذلك يمكن تحليل التعريف الذي يعطي بعض العناصر الأساسية كأبعاد لهذا المفهوم وهي التكيف، التدريب والتوقع.

1-2 القدرة على التكيف:

حسب (March 1991)، تكيف المنظمة يعتمد على قدرتها على الجمع بين نوعين من التدريب؛ الاستثمار والاستكشاف. تتضمن الأولى تصفية وتتميط المعارف الموجودة، في حين يرتبط الاستكشاف بإعادة نظر نظامية لهذه المعارف واختبار أخرى ممكنة.⁽¹⁰⁾ أما في مفهوم ميكانيزم تكيف المنظمات حسب Lawrance et Lorsh (1967)، فهو تعريف للعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك التنظيمي. والبيئة أو المحيط حسب Koenig (1996)، يمكن أن تتغير ضغط الأحداث المنعزلة أو تحت تأثير التطورات النظامية؛ حيث تحت الأولى المنظمات على اليقظة وتبرر جهودها في الرقابة، أما الثانية فتشجع على التحليل، وفي جميع الأحوال هذا يدفع اليد العاملة إلى التكيف مع هذه العوامل البيئية.⁽¹¹⁾

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

التي تناولت هذين النوعين من المرونة Cohendet et Llerna (1999) و Veltz et Zarifian (1992).⁽⁴⁾

➤ المرونة العملياتية والمرونة الإستراتيجية: ترتبط المرونة العملياتية بالتنوع الناتج عن حجم أو مستوى النشاط، حيث يتم التركيز على ضبط كل من الوقت والتكاليف. أما المرونة الإستراتيجية فتتركز على طبيعة النشاطات التنظيمية أي بإعادة تخصيص الموارد اللازمة لذلك. ومن أهم الباحثين في هذين النوعين Reix (1979) و Gerwin et Tarondeau (1984).⁽⁵⁾

➤ المرونة الداخلية والمرونة الخارجية: يقصد بالمرونة الداخلية قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات الطوارئ الخارجية دون التأثير عليها، أما المرونة الخارجية 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 تدعيم وضعها التنافسي في السوق. أبرز من تطرق إلى هذه الأنواع (Ansoff 1989).⁽⁶⁾

على أساس هذا التنوع والثراء الفكري، فإنه لا يمكن اعتبار المرونة مفهوم بسيط، وإنما هو مفهوم مركب ومتعدد الأبعاد. لهذا نجد عدة تعاريف مقدمة في هذا المجال، ومنها مايلي:

يعرف (J. Bué 1989) المرونة: "مصطلح المرونة هو موضوع لعدة نقاشات ويستعمل في ظروف ومعان مختلفة، ولا يُناسب إعطاؤه تعريف واحد".⁽⁷⁾ أما A. Pollert (1989) فيقول أن: "الأفكار غامضة بشأن حداثة المصطلح، وعند استخدامه يجب البحث عن أي مجال للمرونة يقصد، الإنتاج، التكنولوجيا، تنظيم العمل، وقت العمل، هيكل الوظائف، عقود العمل، سوق العمل أو يقصد به كل العناصر السابقة".⁽⁸⁾ في حين يُعرف H.

2-2- القدرة على التدريب:

في ظل إشكالية عمل المنظمات في محيط غير مستقر، غير أكيد ومضطرب، تظهر جليا ضرورة التدريب لجعل المنظمات أكثر تناسقا مع محيطها. وحسب العديد من الكتاب، هناك فرق بين التدريب التنظيمي، فوجود أفراد مدربين ومتعلمين لا وجود تدريب تنظيمي.

حسب (1997) Koenig، التدريب التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاقتناء وتهيئة الكفاءات التي يمكنها أن تغير وبعمق وضعيات معينة وتسيرها. إن هذه الكفاءات يمكن امتلاكها بعدة طرق؛ فقد تكون طبيعية في المنظمة، أو يتم استيرادها - استقطابها - أو يتم تطويرها خلال تأدية المنظمة لنشاطاتها.

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 اشراك تعددية المنظمات المستقلة والمرتكزة على المعرفة في الاداء الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى اشراكها في التماسك السياسي والاجتماعي".⁽¹²⁾

إذن، 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 والسريعة.

2-3- القدرة على التوقع:

في بيئات مضطربة على نحو متزايد يتعين على المنظمات إثبات القدرة على التوقع أكثر من قدرتها على الرد على هذه الاضطرابات، حيث يشكل التوقع تحديا للتعامل مع التطورات التكنولوجية السريعة وغير المتوقعة إضافة إلى التغيرات في 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 Lesca et Blanco (2002) أن "المعلومات المجمعة يجب أن توفر اتضاحا حول المستقبل، وليس عن الماضي أو الحاضر ويشكل أكثر تحديدا يجب أن تتضمن أحداث مبكرة عن أي انقطاع محتمل".⁽¹³⁾ أما حسب Godet (1997)، فإن "التوقع ينير العمل ويُعطيه معنى مزدوج؛ الاتجاه والمفهوم، فإن لم يكن للعمل غايات وأهداف في المستقبل فهو بدون معنى في الحاضر".⁽¹⁴⁾ يرى (1998) Leboterf، أن "القدرة على التوقع تقترح فرضيات للتطور ويجمع الشروط اللازمة لتحويلها إلى أهداف محتملة".⁽¹⁵⁾

إذن، فالنوع 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 حاليا لتكون ذات مغزى كبير في المستقبل.

3-مجالات مرونة المنظمة:

يمكن للمنظمة العمل على تطوير مرونتها من خلال العديد من المجالات كالمنتجات والعمليات الإنتاجية، التكنولوجيا، إدارة الإيرادات وإدارة العمل والتوظيف. وهنا سيتم التطرق إلى أهمها:

3-1- المرونة من خلال المنتجات:

تكون المرونة من خلال المنتجات، بتقريب منطقي المنتج والسوق، حيث يسعى الأول إلى إنتاج الحجم وبتنوع ضعيف، أما الثاني فيقتضي تنوع كبير أين يبحث الزبون على عدد كبير من المنتجات لتلبية حاجاته المتنوعة.

وبناء على توقع توجهات المستهلك إزاء المنتجات، يمكن للمنظمة صياغة منتجات وسيطة وبتنوع ضعيف، وتسمح في نفس الوقت بخلق عدد كبير من المنتجات المتنوعة.

4	حجم متراكم للطلب	القدرة على التكيف مع حجم الإنتاج	احترام الترتيب في إعداد الطلبات
5	طبيعة المدخلات	القدرة على التكيف مع تقلبات جودة المدخلات	جودة المنتجات

Source : Luc Boyer et Noël Equilbey, organisation : théorie, application, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p : 323.

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

➤ الحالة الأولى: إذا كان عدم اليقين والأكاداة مرتبط بنوع المنتجات المعروضة، فيجب أن تكون للمنظمة القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات؛ بمعنى تنويع خطوط الإنتاج وذلك كمرونة منها.

➤ الحالة الثانية: إذ اطلب الزبون تطوير في المنتجات الحالية، فالمرونة تتطلب القدرة على التكيف وإحداث تعديلات جوهرية مما يستدعي ابتكارات جديدة في المنتجات.

➤ الحالة الثالثة: إذا كان الخطر المحتمل يكمن في إمكانية تعطل وسائل الإنتاج، فالمرونة هنا هي وجود وسائل قابلة للإحلال والإبدال أو وجود مخزون إضافي من المنتج.

➤ الحالة الرابعة: إذا كان عدم اليقين يتمثل في تزايد وتراكم الطلب حول المنتج، فالمرونة تكمن في زيادة قدرة المنظمة على الإنتاج.

➤ الحالة الخامسة: إذا كانت المخاطر تتعلق بطبيعة مدخلات الإنتاج واقتنائها؛ فإن المرونة تكمن في قدرة

إذن، طبيعة ودرجة أكاداة السوق تفرض نوعاً من المرونة التي يجب على المنظمة اتباعها من خلال تحديد أهداف أساسية بالنسبة لمنتجاتها، وقد وضع ذلك المنهج المتبع من طرف J.C. Tarondeau و D. Gerwin، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): علاقة حالة السوق والطلب بالمرونة من خلال المنتج

	طبيعة عدم أكاداة الطلب والسوق	نوع المرونة	الأهداف الأساسية
1	الطلب على نوع المنتجات المعروضة	القدرة على التكيف مع تشكيلة منتجات واسعة	تنويع خطوط الإنتاج
2	تطوير المنتجات	القدرة على التكيف مع تجديلات وتعديلات كبرى على المنتجات	ابتكار منتجات
2	خصائص المنتجات المفضلة من طرف الزبون	القدرة على التكيف مع تجديلات وتعديلات صغرى على المنتجات	الاستجابة لرغبات الزبائن
3	مصادقية وسائل الإنتاج	وسائل قابلة للتغيير في حالة العطب	احترام آجال التسليم

نظام العمل المرن:

إن الجدير بالذكر أن مصطلح " العمل المرن " Flexible Work لا يزال مبهما ونادر التطبيق في أغلب الدول العربية ، على خلاف الدول الأجنبية والمتقدمة على الخصوص ، والتي لها الأسبقية في التعريف بهذا النظام وتطبيقه ، لذا تقل الدراسات والبحوث العربية في هذا المجال.

وفيما يأتي عرض لأهم التعاريف الواردة للعمل المرن ، ثم خيارات هذا النظام وأخيرا تقييم له.

1- مفهوم نظام العمل المرن:

1-1- تعريف نظام العمل المرن:

بالرغم من وجود عدة تعاريف لمفهوم نظام العمل المرن ، إلا أنه تشير في معظمها إلى نظام يسمح للأفراد العاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للدوام ، حيث عرّف E.J. Hill et All ترتيبات العمل المرنة على أنها " إمكانية حصول رب العمل على منافع من خلال سماحه للعمال ببعض مستويات الرقابة حول متى وأين يتم العمل وذلك بخلاف العمل اليومي المعتاد." (17) أما Fleenor فيرى أنه " نظام يعطي 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." (18) في حين يرى Noe et Al أن نظام عمل مرّن هو طريقة قيمة لتخفيض الضغط والنزاعات في محاولة للموازنة بين العمل والنشاطات الأخرى." (19)

من خلال هذه التعاريف يلاحظ أنه لكل باحث زاوية نظر للموضوع وأن جوهر نظام العمل المرن هو واحد. إذن ، يمكن تعريف هذا النظام 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.

المنظمة على تجاوز النوعية الرديئة من المدخلات من خلال الرقابة على جودة المدخلات لدى الموردين مثلا.

2-3- التسعير المرن (إدارة الإيرادات):

المرونة التجارية أو ما يسمى بإدارة الإيرادات (Revenue management) هي أحد الطرق الفعالة لتعظيم إيرادات المنظمة؛ وذلك من خلال التأثير على سعر وحجم المنتجات المعروضة خاصة الخدمات منها. إذ تعتمد هذه الطريقة على العروض المتميزة بالمحدودية في زمن معين أو مكان معين ، وربط السعر بهذه المحدودية؛ حيث يرتفع السعر في أيام الضغط وينخفض في حالات عدم الطلب الكبير. وعادة ما نجد هذه الطريقة مطبقة بشكل كبير وناجح في مؤسسات النقل الجوي ، قاعات السينما وغيرها.

3-3- المرونة من خلال إدارة العمل:

يعتبر هذا المجال من المرونة الأكثر طلبا والأكثر حساسية؛ لأنه يخضع لضغوطات كل من القوانين الاجتماعية والمحيط التنافسي للمنظمة. وذلك سعيا من هذه الأخيرة للإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بكيفية مقاومة المنافسة من طرف الدول ذات اليد العاملة منخفضة الأجور والقادرة على الإنتاج بسعر وقيمة مضافة منخفضة.

نظريا ، وللإجابة على هذا التساؤل يجب وضع إدارة وتنظيم للعمل يسمح بتحقيق النقاط الثلاث التالية في نفس الوقت: (16)

➤ استخدام أمثل لموارد المنظمة في ظل ممارسة نشاطاتها؛

➤ ظروف عمل مناسبة للعامل؛

➤ إمكانية تحسين العمل.

إن التوفيق بين النقاط السابقة ، يعني محاولة تقريب أهداف كل من المنظمة والعامل وتحقيق منافع لكلاهما ، وذلك من خلال عدة خيارات وترتيبات للعمل تجعل هذا الأخير أكثر مرونة.

2-1- أهمية نظام العمل المرن:

تتبع أهمية العمل المرن من الفوائد التي تحققها لكل من الفرد، المنظمة والمجتمع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): أهمية العمل المرن

للفرد	للمنظمة	للمجتمع
• يسمح للفرد بقضاء وقت أطول مع عائلته، • وقت راحة أكثر، • رضا أكبر، • توفير فرص أكثر للأفراد العاملين، • تقليل التميز بين المدراء والعمال، • وقت أكثر للتركيز على الحياة خارج العمل.	• يسمح للمنظمة باستغلال أفضل لمعداتها ومبانيها، • القدرة على مواجهة أي طارئ خاصة لمنتجات وخدمات متذبذبة، • زيادة القابلية للمنافسة مع منظمات أخرى، • تقليل التقليل الوظيفي ودوران العمل.	• تقليل حوادث الطرق والمواصلات، • تقليل الضغط على وسائل النقل نتيجة لاختيار الأفراد أوقات مختلفة للدوام، • إتاحة الفرصة أمام المرأة العاملة للمساهمة الفعالة في تطوير وبناء المجتمع، • الاستجابة السريعة لخدمات الزبائن.

المصدر: سرمد صالح غانم وإسراء طارق 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؛ على مستوى الفرد حيث يسمح بالموازنة بين مسؤولياته الشخصية والمهنية، وعلى مستوى المنظمة وذلك بالتحكم في مواردها البشرية من خلال تقليص الغيابات ودوران العمل من جهة وتحسين تنافسيتها من جهة أخرى، وعلى مستوى المجتمع حيث ينعكس كل ما سبق على رفاه الأفراد بالمجتمع من خلال تحسين الخدمات المقدمة من طرف المنظمة وراحة أكبر للأفراد العاملين.

2- ترتيبات العمل المرن:

يمكن للمنظمة أن تتيح عدة صيغ لعمالها في إطار نظام عمل مرن، لكن هذه الصيغ تختلف حسب طبيعة نشاط المنظمة، رغبة الأفراد العاملين، طبيعة وظيفة الفرد وغيرها من العوامل المتحكمة في اختيار الصيغة المناسبة، فلكل رمنها شروط ومجال للتطبيق، وهنا عرض أهم هذه الصيغ:

2-1- ساعات عمل مرنة:

إن ساعات العمل المرنة Flexi-time واختصارا Flextime من أكثر البدائل انتشارا وسهولة للاستخدام وتعرف على أنها " خطة يقوم الموظف بمقتضاها بتقسيم وقت العمل إلى نوعين: الأول هو وقت مركزي غالبا ما يقع في منتصف يوم العمل والثاني هو الوقت المرن والذي يترك للموظف حرية قضائه إما في أول اليوم وإما في آخر يوم العمل."⁽²⁰⁾

إذن، هذا الخيار يعطي للعاملين حرية اختيار ساعات عمل بداية ونهاية اليوم، لكن بدون تغيير مجموع عدد ساعات العمل اليومية. فمثلا: يكون الوقت المركزي بين 10.00 صباحا و 15.00 مساء، وبقية الوقت يكون فيه الاختيار حرا ضمن مجال من 6.00 إلى 10.00 صباحا وإما من 15.00 إلى 17.00 مساء، مما يسمح للموظف باختيار ساعات بدأ العمل ونهايته حسب ظروفه ومسؤولياته العائلية.

4-2 تقاسم الوظيفة – مشاركة الوظيفة:-

تقاسم الوظيفة Job Sharing هو أحد الخيارات المتاحة في العمل المرن، حيث يتشارك فردان بشكل طوعي في المسؤوليات، الأجر وكل الفوائد الناجمة عن هذه الوظيفة. حيث يصبح كل واحد منهما عاملاً بشكل جزئي، لذلك عادة ما يربط هذا البديل بالبديل المذكور سابقاً وهو العمل بوقت جزئي.

والجدير بالذكر، أن مشاركة الوظيفة تأخذ عدة صيغ كالعمل بأيام أو أسابيع بديلة، كما أن المؤسسات الصغيرة تتيح هذه الخيارات لعمالها بشمل أكبر مما تتيحه لهم المؤسسات كبيرة الحجم.

5-2 العمل عن بعد:

العمل عن بعد Telecommuting هو أحد ترتيبات العمل المرنة المرتبطة بمكان العمل، فهو نظام يسمح للأفراد العاملين ويشجعهم على أداء أعمالهم بعيداً عن مكان العمل المعتاد، وعادة ما تكون المنازل أو المكاتب القريبة من المنزل وذلك باستخدام الانترنت، أشرطة الفيديو والهاتف لإرسال الرسائل والبيانات الخاصة بالعمل.⁽²⁶⁾

يكون هذا الخيار مناسباً للمهن مثل إعداد برامج الكمبيوتر، المحاسبة، التحرير في المجالات والكتب، كما أن تطبيق العمل عن بعد أكثر وضوحاً في المؤسسات الرقمية كالبنوك، التأمينات، القانون، المكتبات وغيرها.

إضافة إلى هذه الصيغ من العمل المرن، توجد خيارات أخرى كالسنة المرنة، المنظمة الافتراضية، العمل بالناوبة وغيرها.

3- تقييم نظام العمل المرن:

إن كل أسلوب عمل مهما كان حديثاً ومواكباً للتغيرات الحادثة في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وله مزايا عدة، يكون له مساوئ وعيوب. وهنا يتم التعرض لأهم المزايا والعيوب الخاصة

وقد أثبتت الدراسات أن أكثر أنواع المهنيين الذين يتخذون هذه الصيغة من العمل المرن هم المسيرين، الإداريين والمهندسين بحوالي 20% إلى 30% مقارنة بأنواع المهن الأخرى.⁽²¹⁾

2-2 أسبوع العمل المضغوط:

أسبوع العمل المضغوط compressed work week هو ترتيب عمل يسمح للأفراد العاملين بالعمل لأيام أقل في الأسبوع وساعات أطول لكل يوم؛ فعوض أن يعمل الفرد 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام في الأسبوع، يمكن أن يضغط ويقلص عدد الأيام إلى أربعة بـ 10 ساعات في اليوم أو ثلاثة أيام بـ 12 ساعة في اليوم. لكن النموذج الأول هو الأكثر استعمالاً، حيث يعطى للفرد مرونة ثلاثة أيام في الأسبوع يختارها بنفسه.⁽²²⁾

هذا النوع من الجداول المضغوطة مناسب للأفراد الذين يعملون في مواقع صعبة الوصول إليها مثل حلقات التنقيب في البحار، منظمات الشرطة، مكافحة الحرائق والمرضات.⁽²³⁾

3-2 العمل الجزئي:

يمكن إعطاء مفهوم العمل بوقت جزئي Part-time لأولئك الأفراد الذين يعملون ما يزيد عن ست عشرة ساعة وما يقل عن ثلاثين ساعة في الأسبوع، بمعنى أن أي فرد يعمل أقل من الساعات الاعتيادية فهو عامل بوقت جزئي، وهذا النوع من العمل هو ترتيب طوعي يتم الاتفاق عليه ما بين العامل والمدير. ويلاحظ أن العديد من الأفراد الذين يسعون إلى العمل بهذه الطريقة هن النساء، لذلك أطلق عليها البعض بأنها مهنة نسائية.⁽²⁴⁾

أكثر الأعمال التي يمكن ممارستها بوقت جزئي هي: التعليم، خدمات القطاع الصحي، على عكس بعض الصناعات التي نجد أن إقبال عمالها على هذا البديل من العمل المرن ضعيف كالإدارات العمومية، البناء، المؤسسات الصناعية والمناجم.⁽²⁵⁾

● تحقيق الرضا الوظيفي: تشير العديد من الدراسات أن برامج العمل المرن تساهم في تحقيق رضا أكبر للأفراد العاملين، وهذا يبدو واضحاً من خلال سيطرة العاملين على بيئة عملهم، ففي شركة أثينا للتأمين على الحياة مثلاً، يسمح للعاملين القيام بأعمالهم في أي وقت يتفقون عليه بشكل ثنائي مع المشرفين.⁽³⁰⁾ وبذلك يتضح أن الإدارة تلعب دوراً مهماً في التحكم وإلى حد بعيد بالعوامل المرتبطة بطبيعة العمل من حيث عدد ساعات العمل وفترات الراحة التي تعطى لهم من أجل رفع درجة رضاهم عن أعمالهم.

● تقليل مستويات الضغوط: من نتائج برامج العمل المرن تقليل مستويات الشعور بضغط العمل لأنها تسمح بتحكم أكبر في جداول العمل، فمزيد من تنظيم الوقت يساعد على راحة أكبر وتعب وإجهاد أقل.⁽³¹⁾

● خفض مستويات الغياب ودوران العمل: من بين المزايا التي تحصل عليها المنظمة من جراء تطبيقها لترتيبات عمل مرنة هي خفض مستويات كل من الغيابات وطلبات الإجازات ودوران العمل، حيث منح الأفراد العاملين حرية جدولة يوم عملهم يجعلهم أكثر التزاماً وأقل تأخراً عن مواعيد العمل.

● تقليل مشاكل التنقل إلى العمل: عادة ما يكون هناك ازدحام كبير في الطرقات وبالضبط في ساعات بدء وانتهاء الدوام اليومي للعمال. لكن بتطبيق بدائل عمل مرنة تخفف الضغوطات والمشاكل المرورية على اعتبار وجود مرونة لاختيار العمال لأوقات بداية ونهاية يوم العمل.

3- 2- عيوب نظام عمل مرن:

بعدما طبقت الدول الصناعية ترتيبات نظام العمل المرن صادفتهم بعض الصعوبات وظهرت العيوب التي حدثت نوعاً ما من تطبيقها. ومن أهمها ما يلي:

● عدم ملائمة النظام لجميع الأعمال: قد لا يكون تطبيق ترتيبات عمل مرنة مناسباً لجميع الأعمال والمهن، وخاصة في المؤسسات التصنيعية والتي تعتمد

بنظام العمل المرن ككل وليس بتفصيل كل بديل على حدا؛ لأنه يمكن إيجاد لكل واحد منها مزايا وعيوب خاصة.

3- 1- مزايا نظام عمل مرن:

تزايد الطلب على بدائل النظام المرن في الدول المصنعة، نظراً للإيجابيات التي يحصل عليها كل من أرباب العمل والعاملين، وهنا يتم عرض أهم المزايا المرتبطة به:

● الموازنة بين العمل ومتطلبات العمل: حيث تستخدم المنظمة ثلاث أدوات تحليلية لمساعدة الأفراد العاملين في الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وهي: متى؟ وأين؟ ومتى ينجز العمل؟ وذلك بتوفير برامج عناية مستقلة واستخدام برامج العمل المرن، حيث يلاحظ أن العاملين يسمح لهم باختيار ساعات البدء والانصراف بحسب ما هو ملائم لهم.

وقد أظهر استبيان الحكومة الاتحادية التي أجريته على 325 عامل شاركوا في برنامج ساعات العمل المرنة بأن 95 % منهم بأن البرنامج مهم نوعاً ما لحل مشاكلهم العائلية المتعلقة بالعمل.⁽²⁷⁾

● زيادة الإنتاج: تتخذ غالبية المؤسسات في الدول الصناعية العديد من الخطوات لتوفر جداول عمل أكثر مرونة وتستخدم وقت العمل الفعلي لجعله أكثر إنتاجاً، وقد بينت دراسة مسحية لـ 445 مؤسسة ومن ضمنها مؤسسات العقاقير الطبية والبنوك والمؤسسات الالكترونية أن نسبة الأفراد العاملين الذين سجلوا زيادة في الإنتاج كنتيجة لتطبيق برامج العمل المرن وصلت إلى 95 % في أحد وكالات الخطوط الجوية.⁽²⁸⁾

● تحسين سلوك الأفراد العاملين: يؤدي تطبيق نظام عمل مرن إلى تطبيقات إدارية جديدة خاصة على مستوى الإشراف، إذ يعتبر توجهها نحو تطبيق الإدارة الذاتية من خلال منح الأفراد فرصة اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتحمل مسؤوليته، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم.⁽²⁹⁾

تشريعية ومؤسسية لتعزيز العرض والطلب في مجال القوى العاملة.

● غياب الأمن الوظيفي؛ فمن بين المساوئ غير المعلنة لترتيبات العمل المرنة هو فقدان العاملين للحماية القانونية وبعض الحقوق؛ فمثلاً قد تؤدي بعض البدائل للعمل المرن إلى التوظيف المؤقت لليد العاملة وهنا يكون العامل غير مؤمن في عمله ويمكن تسريحه في أي وقت، اقتسام بعض الحقوق التي ينص عليها القانون مع زميل آخر كالأجر والعطل. وفي هذا المجال ظهر مصطلح المرونة الآمنة "Flexi-curity" لتجاوز هذه الثغرة.

خاتمة:

إن مصطلح مرونة المنظمة، ليس بالبسيط والواضح وإنما هناك غموض في المعنى الدقيق له، وقد توالى البحوث والدراسات حوله من أجل إيضاح مفهومه ومختلف الجوانب التي تمسه. ومن بين ما يتضمنه هذا الموضوع هو الجدل القائم حول أحد أهم مجالاته وهو المرونة من خلال العمل؛ وهو الجانب الذي يتعلق بتعامل المنظمة والإدارة على الخصوص مع مواردها البشرية واستثمارها لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة. لذلك وضعت هذه الأخيرة العديد من البدائل والترتيبات المرنة لأفرادها العاملين كإستراتيجية؛ من أجل زيادة تنافسيتها في بيئة عملها من جهة، ومن جهة أخرى إعطاء ليونة لهؤلاء الأفراد في جدولة أعمالهم ممل يسمح لهم بالموازنة بين أعمالهم داخل المنظمة وانشغالاتهم ومسؤولياتهم العائلية.

في هذا الإطار، لا يمكن الحسم في الإشكالية المطروحة سابقاً، والتي يدور مضمونها حول تطبيق إستراتيجية نظام العمل المرن أهو خيار أم حتمية. فهو من جهة خيار لكل من المنظمة والفرد من أجل تنظيم أحسن للعمل داخل وخارج المنظمة، ومن جهة أخرى هو حتمية وضرورة للمؤسسة للتكيف مع كل التغيرات التي تواجهها بما في ذلك التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فهذه الأخيرة غيرت الأدوار في المجتمع

وحدات إنتاجها على الخطوط التجميعية، لذلك على إدارة المنظمة ضبط ودراسة البدائل المناسبة لكل وظيفة قبل اقتراحها على الأفراد العاملين.⁽³²⁾

● صعوبة جدولة اللقاءات وتنسيق المشاريع: إن تطبيق نظام عمل مرّن يضعف دور المشرفين بسبب حرية الأفراد في اختيار ساعات العمل ولا يوجد وقت محدد يمكن استخدامه كمعيار للتأكد من دوامهم، كما يصعب على هؤلاء المشرفين التأكد من عمل كل الأفراد خاصة إذا كانت الأعمال تتطلب حضوراً إجبارياً لتبادل المعلومات بين الأفراد والمشرفين.⁽³³⁾

● ضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين: إن فسخ المجال للأفراد باختيار أوقات عملهم يؤدي إلى أوقات عمل مختلفة للدوام مما يقلل الوقت التفاعلي بينهم، خاصة وأن هذه العلاقات تنمي روح التعاون في العمل، وروح الانتماء والولاء للمؤسسة.

● نقص القوة العاملة في بعض الأوقات: بما أن ترتيبات العمل المرنة تسمح للأفراد العاملين بجدولة عملهم، فقد يكون لهذه النقطة بعض التأثيرات السلبية خاصة إذا ما تم اختيار أغلب الأفراد لنفس ساعات العمل تاركين الأوقات الأخرى شاغرة.⁽³⁴⁾

3- 3- تحديات تطبيق نظام عمل مرّن:

إن نجاح نظام عمل مرّن يعتمد على عوامل مجتمعة، لأن هناك بعض العوائق والتحديات التي يجب تجاوزها، وأهمها ما يلي:

● المبالغة في تقدير المزايا المحصلة من بدائل النظام، لأنه إضافة إلى المنافع التي يحصل عليها كل من العامل والمنظمة لا يجب إغفال التي تنجم عن التطبيق. لذلك يجب أن تكون هناك دراسة مسبقة لكل النتائج المحتملة.

● عدم وجود قوانين وتشريعات في هذا المجال - خاصة في الدول العربية - لأن تطبيق المرونة في العمل يجب أن يكون مسبقاً أو مصحوباً بإصلاحات

méthode, tome 02, Edition Dunod, Paris , 2007, p :41. □

(15) G. Le Boterf, L'ingénierie des compétences, Edition d'organisation, Paris, 2000, p :88.

(16) Luc Boyer et Noël Equilbey, organisation :théorie, application, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p :324. □

(17) 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 Relation, 50,2001,p:50.

(18) Callahan Fleenor, Managing human relation : concepts and practices, Merrill, publishing co, USA, 1988, p: 247.

(19) Raymond Noe et Al, Human Ressource management, Nill companies-ink, USA, 2003, p:08. □

(20) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص: 315.

(21) L. Golden, The flexibility gap : Employee access to flexibility in work schedules, Journal of Family and Economic Issues, 29(1), 2005, p:89.

(22) S. Comps, Analysis of alternative work schedules, available on line at □

<http://www.window.state.tx.us/specialrpt/altschedule/>

last visit: 17/12/2014,at 09:15 AM.

(23) J.H. Bernardino, Human Resource management, 3th edition, Irwin Mc Graw_Hall, U.S.A., 2003 .P: 107.

(بربر) سرمد صالح غانم وإسراء طارق حسين، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 17، 2010، ص: 16.

(25) E. Galinsky et AL, When work works: A studyreport on workplace flexibility: who has it? Who wants it? What difference does it make? Retrieved from <http://familiesandwork.org/3w/research/downloads/status.pdf>, last visit at 21/12/2014, 08: 30 AM. □

فهناك امرأة عاملة وعائلة ذات دخل مزدوج، مسؤوليات الصغار وكبار السن وغيرها، مما يجبر المنظمة على استيعاب هذه التغيرات لضمان قوة عمل محفزة وقادرة على العطاء.

الهوامش:

□) ابراهيم مصطفى أحمد حسن الزيات وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استمبول، 1960، ص: 865.

(2) J. Marshak and R. Nelson, Flexibility: uncertainty and economic theory, Metroeconomica, Vol 14, 1962, pp: 57 – 59. □

(3) H. Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Edition Dunod, Paris, 1994, p : 184. □

(4) A. El Akrami et al (sous la direction de Jack Igalens), La flexibilité dans le secteur aérospatial, Juin 2002, p : 26. □

(5) H. Bettahar et A. Miraoui, Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube de XXI siècle, revue de science économique et gestion, Université d'Oran, n :05, 2005,p:43. □

(6) H .I. Ansoff, stratégie du développement de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1989,p :108. □

(7) J. Bué, différentes formes de flexibilité, travail et emploi, n:03/89, p:29. □

(8) A Pollert, l'entreprise flexible : réalité ou obsession ?, Sociologie du travail, n :01/89, p :53.

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

(10) A. El Akrami et al, Op. cit., P :35.

(11) H. Bettahar et A. Miraoui, Op. cit., p :48. □

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

(13) H . Bettahar et A. Miraoui, Op. cit., p : 50. □

(14) M. Godet, Manuel de prospective stratégique : l'art et la

⁽²⁶⁾ سرمد صالح غانم وإسراء طارق حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁽²⁷⁾ J. H. Bernadino, Op.cit, p: 259.

⁽²⁸⁾ سرمد صالح غانم وإسراء طارق حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

⁽²⁹⁾ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

⁽³⁰⁾ B.B. Baltes et al, flexible and compressed work week schedules: a meta- analysis of their effects on work related criteria, Journal of Applied Psychology; 84, 1999, p:501.

⁽³¹⁾ E.D. Almer and S. E. Kaplan, the effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioral job outcomes in public accounting, Behavioral research in Accounting, vol14, 2002, p:21.

⁽³²⁾ J. H. Bernardino, Op.cit, p:259. □

⁽³³⁾ سرمد صالح غانم وإسراء طارق حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

⁽³⁴⁾ المرجع نفسه، ص ص: 14، 15.