

أثر ترتيبات العمل المرنة في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي :

دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة "

د/ علي يونس إبراهيم سيد أحمد

استاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

تمهيد :

لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة، إذ يعد أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة، ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور، فجوهر أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها . ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات وكنظيمات (Black:2002) .

وإنطلاقاً من أن المورد البشري يُعد من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره ، فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالجوانب السلوكية للعاملين بالمنظمة والتي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية مثل الانتماء التنظيمي وقيم العاملين ومستوى الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي للعاملين . Hill et al (2008) ومن ناحية أخرى تعمل المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومضطربة تحتاج بمستقبل غير مستقر ويسبب التنبؤ به، وهذا يتطلب أن يكون الفرد مبدعاً حتى يستطيع أن يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة به (Fisher :2005) .

وفي ظل هذا الوضع القائم ، والذي أدى لإندفاع الكثير من المنظمات نحو إحداث تغييرات مستمرة في عملياتها وأنظمتها ، والتكنولوجيا التي تنتجها أو تستخدمها ، والخدمات التي تقدمها بحيث تشمل هذه العمليات والأنظمة والخدمات على أفكار إبداعية تجعل المنظمات المنتجة لها تتميز عن جميع المنظمات المنافسة (Qinxuan et al.2009) .

وفي ظل الإلتحاق العام على أهمية الموارد البشرية كعامل محدد للإبتكار ، نجد أن ممارسات الموارد البشرية للمنظمة لديها القدرة على تحديد مدخلات الإبتكار وحدث الإبتكار وأداء الإبتكار المستدام وكذلك تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Arulrajah,2014) .

ووسط وجود جدل بين الأكاديميين والممارسين حول مدى أهمية الإبتكار بإعتباره هو مفتاح الإزدهار في الاقتصاد العالمي والأكثر ديناميكية ، نجد أن الإبتكار لا يسمح فقط بالتكيف مع التغيرات السريعة في البيئات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية للشركات ، ولكنه يوفر وسيلة لتحقيق الشركات للميزة التنافسية المستدامة (Ganter and Hecker, 2014) وبالنظر إلى الدراسات المتعلقة بالإبتكار نجد أن البحوث المتعلقة بأنواع الإبتكار قد أدرجت بأن الإبتكار ضرورة تكنولوجية وركزت على التعريف

لإبتكار العملية ، والمنتجات المرتبطة بوظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية ، الدراسات الخاصة بالمنظمات والإبتكارات الإدارية كانت نسبياً نادرة * (Damanpour et al.,2009) .

كما أن الإبتكار أصبح ينظر إليه كمحرك للإقتصاد والتقدم الإجتماعي ، وأنه قد بدأ بتطور كأحد التخصصات الرئيسية للبحوث في مجال الموارد البشرية في ظل توجه الكثير من المنظمات نحو مواجهة الحجم المتزايد كوسيلة لترشيد وتنسيق أنشطتها ، الأمر الذي جعل تبني الإبتكارات ضرورة لمواجهة هذه الظاهرة . (Randhawa and Scerri,2015) .

وفي السنوات الاخيرة استخدمت معظم الدول المتقدمة استراتيجيات عمل حديثة يطلق عليها ترتيبات العمل المرنة ، وكان الهدف منها إعطاء حرية أكبر للموظفين من حيث ساعات عملهم والأيام التي يربغون العمل فيها ، بما يمكن الموظفين من إبتارة وقت العمل ، مكان وكيفية إنجاز تلك الأعمال (Shockley & Allen 2007. وتعتبر المرونة في العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ثبت أثرها على العديد من المتغيرات ، فتطبيقها له بعد اجتماعي يتمثل في إعطاء الفرصة للموظف من الإهتمام بحياته الشخصية كما لها بعد اقتصادي يتمثل في ضمان ولاء العمل وزيادة إنتاجيتهم (Cola:2006)

وعلى ذلك يعتبر العمل المرنة نهجاً حديثاً في العمل ، يزيد من مجموعة الخيارات المتاحة للعمال ويؤثر على المنظمة فيما يتعلق بأداء العمال وزملاء العمل والمديرين (Hicks: 2017).

حيث أن العمل المرنة له أهمية كبيرة بما يسمح للعمال والموظفين من إدارة وقت العمل وكيفية إنجازهم للعمل ومرونة مكان العمل ، وأيضاً يحقق العمل المرنة نتائج عديدة مثل ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات الأداء (Thompson et al : 2014)

كما أن هذه الترتيبات قد انتشر تطبيقها بصورة كبيرة في العديد من الدول ، وأثر تطبيقها على درجة سيطرة الموظف على الوقت الذي يتمتع به عندما يستطيع إنجاز عمله في فترة زمنية محددة . (Al-habil & El-rajoudi: 2013) .

وتظهر أهمية ترتيبات العمل المرنة فيما تحققة من نتائج إيجابية عديدة مثل : ارتفاع الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الأداء ، انخفاض معدلات التغيب عن العمل ، وتقليل الصراخ بين العمل والعائلة، زيادة ارتباط الموظفين بأعمالهم والتزامهم بالعمل ، زيادة الأجور ، تحقيق درجات عالية من الدعم التنظيمي ، انخفاض معدل دوران (Stirp & Oberty : 2015) .

ورغم تعدد الجهود البحثية في مجال ترتيبات العمل المرنة ، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة علاقته بالإبتكار التنظيمي لم تحظ بالإهتمام الكافي من جانب الباحثين ، وذلك من منطلق أن ترتيبات العمل المرنة تعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفير مناخ يشتم بالمشاركة وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد . وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم ، الأمر الذي يؤثر على الإبتكار التنظيمي لهؤلاء العاملين (Donalde : 2007)

ومن هنا فإن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر ترتيبات العمل المرين في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي ، بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة

أولاً : الدراسات السابقة :

يمكن عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

المجموعة الأولى: الدراسات الخاصة بالعمل المرين.

المجموعة الثانية: الدراسات الخاصة بالابتكار التنظيمي.

وقد تناول الباحث في هذا الجزء أهم الدراسات المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة

(أ) الدراسات الخاصة بالعمل المرين :

من أهم هذه الدراسات :

1- دراسة (Shockly & Allen,2007)

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة مدى الارتباط بين البحوث التجريبية التي أجريت على أبعاد العمل المرين والصراع بين العمل والعائلة ، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي للعمل المرين وتأثير العمل في العائلة أكثر من تأثر العائلة في العمل وأيضاً وجود علاقة ارتباط بين مرونة مكان العمل والصراع بين العمل والعائلة . ولكنه أقل تأثراً من مرونة توقيت العمل وهذه العلاقة تزيد بزيادة المسؤولية العائلية

2- دراسة (Stavrou et al.,2010)

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة مدى ارتباط العمل المرين بمعدلات ترك العمل ومعدلات الغياب، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين العمل حتى نهاية الأسبوع ومعدلات ترك العمل

3- دراسة (صالح وحسين ,2010)

استهدفت تلك الدراسة التعرف على رغبات العاملين في اعتماد أسلوب بدول لساعات العمل والعمل بأسلوب جديد يسمح باختيار ساعات الدوام. وتوصلت تلك الدراسة إلى تطبيق ساعات العمل المرين في الدول المتقدمة حقق نجاحاً في حل ظاهرة كثرة الغياب وساهم في تقليل الاجازات وأيضاً في حل ظاهرة البطالة وحل العديد من مشاكل المرأة العاملة بأن يسمح العمل المرين باختيارهن لأعمال تتناسب مع ظروفهن.

4- دراسة (Al- habil & El-rjoudi,2013) :

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد العمل المرين على إنتاجية العاملين وذلك بالتطبيق على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة واستنتجت تلك الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات تأثير إيجابي لأبعاد العمل المرين على إنتاجية العاملين.

5- دراسة (Thompson et al., 2015)

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد العمل المرين مثل وقت العمل المرين ومكان العمل المرين علي كل من الدعم التنظيمي صورة المنظمة وجاذبيتها للموظفين ، وقد توصلت تلك الدراسة الي أنه كلما زاد وقت العمل ومكان العمل المرين كلما زادت مستويات الدعم التنظيمي وزادت جاذبية المنظمة لجذب موظفين جدد.

6- دراسة (Timms et al., 2015)

هدفت تلك الدراسة الي معرفة العلاقة بين أبعاد العمل المرين والارتباط بالعمل في المنظمات ، وتوصلت النتائج الي وجود علاقة ارتباط سلبية بين أبعاد العمل المرين والارتباط في العمل وأشارت تلك الدراسة الي أن استخدام أبعاد العمل المرين يعتمد بشكل كبير علي المعايير الثقافية في مكان العمل.

7 - دراسة (الشمري والحضيف، 2016):

هدفت تلك الدراسة الي معرفة امكانية تطبيق نظام الدوام المرين علي الموظفات بالقطاع الحكومي بمدينة الرياض. وأوضحت تلك الدراسة الي أن أهم ايجابيات الدوام المرين يتمثل في حرية اختيار ساعات العمل المناسبة للموظفة للوصول الي مستويات أداء وظيفي مرتفعة وبيئت أيضاً أن تطبيق نظام الدوام المرين له سلبيات تتمثل في ارتفاع معدلات استهلاك الكهرباء بسبب طول فترات العمل .

(ب) - الدراسات الخاصة بالابتكار التنظيمي :

ومن أهم هذه الدراسات :

1- دراسة (Beugelsdijk, 2008)

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية وابتكار المنتج ، وتوصلت نتائجها إلى أن بعض ممارسات الموارد البشرية مثل (التدريب والتعلم) لها تأثير إيجابي على الابتكارات داخل الشركات

2- دراسة (Perdomo-Ortiz et al., 2009)

وقد تناولت لعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار ، وقد توصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الجودة الشاملة على الابتكار ، من خلال التأثير الإيجابي لممارسات العمل الجماعي والتدريب ، والتحفيز الخارجي والتحفيز الذاتي على الأداء الابتكاري ، والتأثير الإيجابي للعمل الجماعي على الابتكار التقني ، والنائي الإيجابي القوي للتحفيز الذاتي على الابتكار غير التقني

3- دراسة (Ling and Nasurdin, 2010)

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي في ماليزيا ، وتوصلت إلى وجود دعم جزئي وإيجابي لممارسات الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي ، وكان التدريب له تأثير إيجابي

على ابتكار المنتجات وابتكار العملية والابتكار الإداري ، كما أن تقييم الأداء الملم يرتبط إيجابياً بالابتكار الإداري ، بالإضافة لوجود تأثير سلبي لنظام المكافأة على ابتكار المنتج

4- دراسة (tan and nasurdin,2011)

وتناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي من خلال توظيف إدارة المعرفة ، وقد توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على الابتكار التنظيمي ، وبخاصة التدريب له أثر مباشر على الأبعاد الثلاثة للابتكار التنظيمي (ابتكار المنتج ، ابتكار العملية ، الابتكار الإداري) ، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على الابتكار الإداري .

5- دراسة (Ma Prieto and Pilar Perez-Santana,2014)

وقد تناولت دور التدريب وتصميم العمل في تحقيق الابتكار ، وأكدت نتائجها إلى التأثير الإيجابي لبعض الممارسات مثل التدريب المكثف على العمل الجماعي ، وتصميم العمل التعاوني ، والتوظيف التلقائي ، وتشجيع السلوك التعاوني بين الموظفين في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار

6- دراسة (Donate and Guadamillas,2015)

وتناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار ، وقد توصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المعرفة ، ومنها (العمل الجماعي ، التدريب الموجه لتعزيز الإبداع ومهارة حل المشكلات ، مكافأة تعزيز أداء المجموعات و تقاسم المعارف ، وتقييم الأداء) على الابتكار التنظيمي .

7 - دراسة (Nieves et al.,2016)

و قد تناولت دور الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز الاداء الابتكاري للشركات الفندقية ، وقد توصلت إلى أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات والابتكارات التنظيمية ، كما قدمت هذه الدراسة دليلاً عملياً على أهمية مختلف الموارد القائمة على المعرفة في تعزيز الاداء الابتكاري داخل الشركة الفندقية ، وأكدت على ضرورة تشجيع المستويات العالية من معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم حيث تعد أحد الأصول القيمة التي تؤثر على ابتكار المنتجات والابتكارات التنظيمية

8- دراسة (Farouk et al.,2016)

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال توظيف الابتكار التنظيمي ، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي ، وتأثير إيجابي للابتكار التنظيمي على الأداء التنظيمي .

9- دراسة (Kianto et al., 2017)

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الموجهة بالمعرفة ورأس المال الفكري والإبتكاري ، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الموارد البشرية الموجهة بالمعرفة على كلا من رأس المال الفكري وأداء الإبتكار .

ويعد عرض الباحث للدراسات السابقة لترتيبات العمل المرن والإبتكار التنظيمي ، يتضح النقص الشديد في الدراسات التي تناولت علاقة ترتيبات العمل المرن والإبتكار التنظيمي ، ومن هنا يتبين أهمية هذه الدراسة لسد هذه الفجوة ، حيث يسعى الباحث لدراسة أثر ترتيبات العمل المرن على الإبتكار التنظيمي ، وذلك في مجال حيوي وهو مجال الخدمات المصرفية ، مع التطبيق على البنوك التجارية بمدينة المنصورة .

ثانيا :مشكلة الدراسة:

لتحديد طبيعة المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها 20 مفردة من قطاع الدراسة الميدانية من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة ، وأسفرت نتائج تلك الدراسة عما يلي:

1- أغلبية من تم مقابلتهم من الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية في الفترة الصباحية حيث يبدأون العمل في أوقات محددة . بينما الفترة المسائية لديهم الحرية المطلقة لبدأ العمل في الوقت الذي يرغبون به وذلك يرجع لطبيعة ونوع العمل الذي يقومون به ، كما أن بعض الموظفين الذين تم مقابلتهم غير ملتزمين تماما بمواعيد العمل الرسمية سواء الصباحية أو المسائية وذلك يرجع إلى طبيعتهم الشخصية التي لا تفضل الاستيقاظ باكرا .

2- معظم من تم مقابلتهم من الموظفين يتحكمون في فترات الاستراحة الخاصة بهم كبقيا يشاعون ، فبين الفترة الصباحية والمسائية توجد فترة استراحة تمكنهم من الذهاب للمنزل والراحة . وفي الفترة المسائية للعمل يمكنهم أخذ فترات استراحة وذلك لتجديد طاقتهم والعودة للعمل مجددا ، بينما لا يفضل بعض الموظفين الذين تم مقابلتهم الحصول على فترات استراحة أثناء العمل بل يحاولون العمل بشكل متواصل حتى يستطيعون إنجازهم في وقت أقل والذهاب للمنزل باكرا . 5- أشار معظم الموظفين الذين تم مقابلتهم على أنهم يستخدمون أسبوع العمل المضغوط كثيرا خلال الشهر حتى يستطيعون تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم ، كما أجاب العديد من الموظفين الذين تم مقابلتهم على أنهم لا يستخدمون أسبوع العمل المضغوط إلا عند الحاجة إليه خاصة إذا لم يحققوا كمية المبيعات المطلوبة منهم قرب انتهاء الشهر .

3- أغلبية الموظفين الذين تم مقابلتهم يستخدمون العمل عن بعد كثيرا في عملهم خاصة عند الاتصال عن طريق الهاتف لتنفيذ طلباتهم وكذلك الاتصال بمديرتهم لإعطائهم المعلومات اللازمة لسير العمل ، كما أن بعض من الموظفين الذين تم مقابلتهم لا يستخدمون العمل عن بعد إلا عند الضرورة حيث يفضلون القيام بأعمالهم بأنفسهم .

- 4- معظم الموظفين الذين تم مقابلتهم لا يستخدمون العمل بالمنزل كثيرا إلا عند القيام بالأعمال الكتابية الخاصة بتصميم خطة العمل الشهرية الخاصة بهم .
- 5- جميع الموظفين الذين تم مقابلتهم لا يرغبون إطلاقا في الانتقال لوظائف أقل في المسؤولية والأجر .
- 6- يفضل جميع الموظفين الذين تم مقابلتهم استخدام التقاعد التدريجي في المستقبل كي يستطيعون التأقلم تدريجيا على ترك العمل ، وأن ذلك يتناسب مع عدم قدرتهم على إنجاز العمل بنفس الكفاءة عند الوصول لمن أكبر .
- 7- معظم الموظفين الذين تم مقابلتهم لا يفضلون الحصول على عطلات إضافية بدون أجر إلا عند الضرورة القصوى ، كما أن بعض الموظفين الذين تم مقابلتهم يحتاجون كل فترة من العمل إلى الحصول على عطلات إضافية بدون أجر كي يستطيعون العودة للعمل بشكل أفضل .
- 8- انخفاض درجة الابتكار التنظيمي بإبعاده (ابتكار المنتج- ابتكار العملية - الابتكار الإداري) لدى معظم العاملين بالبنوك محل الدراسة .
- 9- يرى معظم من تم مقابلتهم أن البنوك مقلة في إدخال خدمات جديدة للسوق .
- 10- يرى معظم من تم مقابلتهم أن البنوك لا تقوم بالتحديث المستمر لأنظمة العمل .
- 11- يرى معظم من تم مقابلتهم أن البنوك لا تقوم بإحداث تغييرات تنظيمية أوفى هيكلهم التنظيمي .

ويخلص الباحث لما يلي :

- وجود قصور في التطبيق الفعلي لممارسات العمل المرنة داخل البنوك .
- انخفاض مستويات الابتكار التنظيمية للعاملين داخل البنوك .

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي

* ما هي العلاقة بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة ، وما هي درجة تأثير أبعاد ترتيبات العمل المرنة على أبعاد الابتكار التنظيمي لدى هؤلاء العاملين ؟ .

ثالثاً : أهداف الدراسة:

من خلال توضيح المشكلة والفجوة البحثية ، فإن هذه الدراسة تهدف الى مايلي :

- 1- تحديد أبعاد العمل المرنة التي تطبق في البنوك التجارية بمدينة المنصورة .
- 2- تحديد مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين بتلك البنوك .
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين العمل المرنة والابتكار التنظيمي في البنوك محل الدراسة .
- 4- وضع مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها.

رابعاً : فروض ونموذج الدراسة:

بناء على الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث للتعرف على طبيعة المشكلة ، والدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

1- يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الإبتكار التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة .

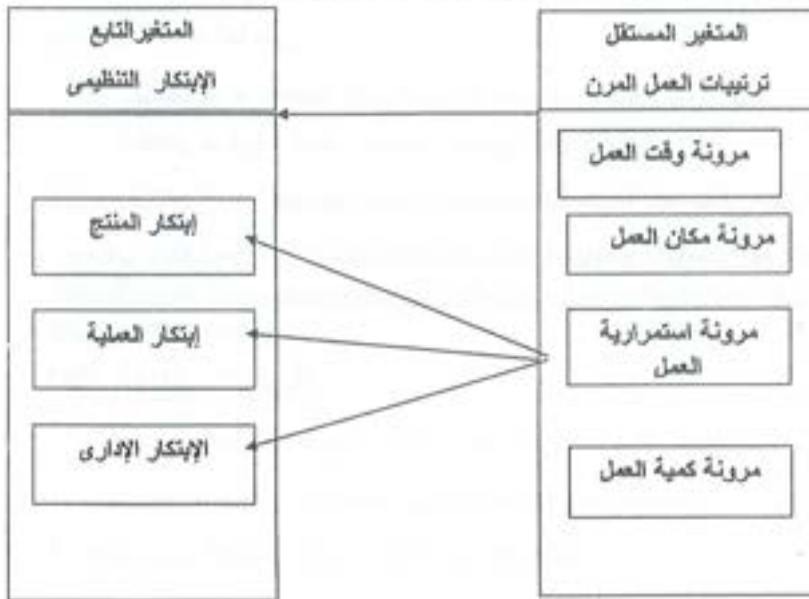
2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة على أبعاد الإبتكار التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة . وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية الآتية :

1/2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة (مرونة وقت العمل ، مرونة استمرارية العمل ، مرونة كمية العمل ومرونة مكان العمل) على إبتكار المنتج .

2/2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة (مرونة وقت العمل ، مرونة استمرارية العمل ، مرونة كمية العمل ومرونة مكان العمل) على إبتكار العملية .

3/2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة (مرونة وقت العمل ، مرونة استمرارية العمل ، مرونة كمية العمل ومرونة مكان العمل) على الإبتكار الإداري .

وفيما يلي النموذج المقترح لتأثير أبعاد العمل المرنة على أبعاد الإبتكار التنظيمي :



سابعاً : اسلوب الدراسة :

يشتمل اسلوب الدراسة على تحديد مصادر البيانات، مجتمع الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

أ- أنواع البيانات المطلوبة :

اعتمد الباحث في اجراء الدراسة على الاسلوبين التاليين:

٨٨٨٨ الدراسة النظرية:

وتم استخدام هذا الأسلوب في تحديد المفاهيم النظرية الأساسية لهذه الدراسة، وقد اعتمد الباحث بيانات هذه الدراسة من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والبحوث والرسائل العلمية والمجلات العلمية والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تيسر له الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة .

٨٨٨٨ الدراسة الميدانية:

وتمثلت تلك الدراسة في تحليل البيانات الميدانية بالاعتماد على قائمة استقصاء تصمم لها بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في مجال العمل المرن والابتكار التنظيمي.

ب- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة ويبلغ عددهم 347 موظف ، سوف يتم دراستهم على أساس الحصر الشامل ، وكان توزيع العاملين على البنوك محل الدراسة كما يوضحها الجدول رقم (1) .

جدول رقم (1)

عدد العاملين في البنوك التجارية بمدينة المنصورة

عدد العاملين	البنك
67	بنك القاهرة
76	البنك الاطلي المصري
41	بنك الإسكندرية
55	بنك القاهرة
64	البنك التجارى الدولى
44	بنك فوصل الإسلامى

المصدر : من إعداد الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية .

ج- أساليب تحليل البيانات :

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام الأسلوب التالية :

1- الإحصاء الوصفي :

سوف تستخدم هذه الأساليب لتحديد خصائص مجتمع الدراسة من خلال الاعتماد على النسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي باستخدام برنامج SPSS 23 .

2- الإحصاء الاستنتاجي :

وذلك لاختبار فروض الدراسة وسيتم الاعتماد على :

1/2: معامل ارتباط بيرسون :

يستخدم لقياس علاقة الارتباط بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها وتم استخدامه لاختبار الفرض الأول .

2/2: الانحدار المتعدد :

يستخدم لقياس عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع ، وقد تم استخدامه لاختبار الفرض الثاني .

تاسعا: إطار الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتقسيم الدراسة على النحو التالي:

- مقدمة الدراسة:

في هذا الجزء تم عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين والتي تعلقت بتأثير العمل المرن على الابتكار التنظيمي ، والدراسة الاستطلاعية ثم مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة ، وفروض الدراسة وأسلوب الدراسة وأخيراً إطار الدراسة.

- الإطار النظري للدراسة :

وتناول الباحث في هذا الجزء العمل المرن من حيث المفهوم والانواع والأبعاد وكيفية تأثيرها على أداء العاملين ، ثم تناول المفاهيم المختلفة للابتكار التنظيمي وأبعاده ومراحلته .

- الإطار التطبيقي للدراسة :

واشتمل على مجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة ، وتحليل البيانات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية.

- النتائج والتوصيات:

وتم التعرض في هذا الجزء إلى أهم نتائج الدراسة التي أمكن التوصل إليها من تحليل البيانات والتوصيات التي يوصى بها الباحث في ظل ماتم التوصل اليه من نتائج .

- المراجع .

الإطار النظري للدراسة

قام الباحث بتخصيص هذا الجزء لعرض الإطار النظري للدراسة ، من خلال تناول متغيري الدراسة بشيئين من التفصيل ، وذلك على النحو التالي :

- مفهوم ترتيبات العمل المرنة.
- أبعاد ترتيبات العمل المرنة.
- مزايا وعيوب تطبيق ترتيبات العمل المرنة.
- وسائل تحسين إدارة ترتيبات العمل المرنة.
- الآثار الإيجابية المترتبة على تطبيق ترتيبات العمل المرنة.
- مفهوم الابتكار التنظيمي .
- أبعاد الابتكار التنظيمي .

أولاً : مفهوم ترتيبات العمل المرنة

تعددت التعريفات التي تناولت ترتيبات العمل المرنة ، حيث تناول كل تعريف جانب معين من هذه الترتيبات ، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه التعريفات فيما يلي :

= ترتيبات العمل المرنة هي مجموعة من المزايا التي يقدمها صاحب العمل للعاملين بحيث يسمح لهم ببعض مستويات السيطرة والتحكم على بعض النقاط ، مثل متى وأين يعملون خارج يوم العمل القياسي (Hill et al.: 2001)

= كما يمكن تعريفها على أنها خيارات بديلة للعمل تمكن الموظف من أداء عمله خارج الحدود الزمنية والمكانية التقليدية ليوم العمل (Rau & Hyland : 2002) .

= ووصفها البعض بأنها مجموعة سياسات وممارسات تنظيمية تمكن العاملين من تغيير متى وأين يعملون على الأقل ، وتختلف المدة عن ساعات العمل التقليدي (Lewis : 2003) .

= وعرف البعض ساعات العمل المرنة بأنها نظام يتيح للأفراد اختيار ساعات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للدوام . (Clarke & Holdsworth : 2017)

= وعرفها بأنه ترتيبات العمل المرنة عبارة عن التباين في توقيت ومدة ساعات العمل ومكان العمل. (Kossek & Michel : 2011)

- وعرفها آخرون على أنها تلك الترتيبات التي تدعو للتعبير في أنماط وجداول العمل على أساس يومي أو أسبوعي أو مدة أطول. (Starvou & Ierodiakonou : 2011)

= وأوضح البعض أن ترتيبات العمل المرنة يمكن أن تكون أي شيء من عرض رسمي لجميع العاملين أو عرض غير رسمي عن طريق التفويض الفردي بين الموظف وصاحب العمل ، حيث يمكن أن تتألف أربن، متى، كيف يعمل الموظفون. (Cooke : 2012)

- ويعرفها (Bal & Delange : 2015) بأنها فرص للعمال لاتخاذ الخيارات التي تؤثر على متى وأين والمدة التي يرتبطون بها بالمهام المتوقعة بالعمل.

= ويصفها البعض بأنها قدرة العمال على الاختيار والتأثير على متى وأين والمدة التي يرتبطون فيها بمهام العمل. (Rudolph & Baltes : 2016)

= وعرفها البعض بأنها نظام تبادل للمنفعة بين الموظف وصاحب العمل بحيث تسمح لصاحب العمل من تعديل جداول العمل سواء في الوقت أو المكان من أجل تحقيق مصلحة مزدوجة بين المنظمة والموظف وتحقيق منافع لكليهما. (Kelly & Kelav : 2006) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث ان يتبنى تعريف شامل يجمع بين كل التعريفات السابقة ، حيث يرى الباحث أن ترتيبات العمل المرنة عبارة عن مجموعة من الخيارات البديلة للعمل، توفر للموظفين حرية الاختيار من بدائل مختلفة من جداول العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية متعلقة بوقت العمل أو مكان العمل أو كيفية القيام بأداء العمل ، بحيث تهدف لتحقيق مصالح مشتركة بين العاملين والمنظمة.

ثانيا : أبعاد ترتيبات العمل المرنة :

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد العمل المرنة فمنهم من يرى ان العمل المرنة له بعدين فقط هما المرنة الرسمية والمرنة الغير الرسمية (Richman et al.:2008). ومنهم من يرى أن ابعاد العمل المرنة هما مرونة وقت العمل ومرونة مكان العمل (Thompson et al.:2015) ، كما رأى آخرون ان أبعاد العمل المرنة تتمثل في وقت العمل المرنة، العمل بدوام جزئي ، أسبوع العمل المضغوط والعمل عن بعد (Timms et al: 2015).

بينما اتفق العديد من الباحثين على أنه أربعة أبعاد أساسية ممثلة في المرنة في وقت العمل، المرنة في مكان العمل، المرنة في كمية العمل والمرنة في استمرارية العمل. (Macnamara et al.:2012)

ويوضح جدول رقم (2) أبعاد ترتيبات العمل المرنة كما جاءت في بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

جدول رقم (2)

أبعاد ترتيبات العمل المرنة

الدراسة :	الأبعاد :
1 (Russell et al ., 2007)	(وقت العمل المرنة ، ساعات العمل الجزئي ، العمل بالمنزل ، المشاركة في الوظيفة) .
2 (Richman et al : 2008)	(المرنة الرسمية ، المرنة الغير رسمية) .
3 (Hayman : 2009)	(جداول العمل المرنة ، جداول مكان العمل المرنة ، جداول مشاركة العمل) .
4 (Mcnall et al : 2010)	(وقت العمل المرنة ، أسبوع العمل المضغوط) .
5 (Kossek & Michel's : 2012)	(المرنة في كمية العمل ، المرنة في مكان العمل ، المرنة في توقيت العمل ، المرنة في استمرارية العمل) .
6 (Macanemara et al : 2012)	(المرنة في وقت العمل ، المرنة في مكان العمل ، المرنة في كمية العمل ، المرنة في استمرارية العمل) .
7 (Allen et al : 2013)	(وقت العمل المرنة ، مكان العمل المرنة) .
8 (Thompson et al : 2014)	(وقت العمل المرنة ، مكان العمل المرنة) .
9 (Timms et al : 2015)	(وقت العمل المرنة ، العمل بدوام جزئي ، أسبوع العمل المضغوط ، العمل عن بعد) .

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

وسوف يركز الباحث في هذه الدراسة على استخدام أبعاد ترتيبات العمل المرنة كما تناولتها دراسة (Kossek&Michel's:,2012) ، والتي ركزت على أربعة أبعاد أساسية لترتيبات العمل المرنة وهي : المرنة في كمية العمل ، المرنة في مكان العمل ، المرنة في وقت العمل و المرنة في استمرارية العمل . ويمكن عرض المتغيرات المقترحة لكل منهم كالتالي :

1_ المرونة في كمية العمل :

يعرفها (Kossek & Michel's : 2012) بأنها المرونة التي تسمح للموظف من التقليل من عبء العمل أو ساعات العمل اليومية . كما عرفها (Macanamara et al : 2012) بأنها المرونة التي تتيح للموظف الحرية في تقليل ساعات العمل اليومية وإنجاز العمل المطلوب أو التقليل من كمية العمل عن طريق العمل بدوام جزئي مع بقائه في نفس الدرجة الوظيفية وتشمل على : التفاوض التدريجي ، الحد من ساعات العمل اليومية عند القيام بنفس العمل و المساهمة القيمة في ساعات العمل الإضافية) .

2_ المرونة في وقت العمل :

تعرف بأنها المرونة التي تعطي الحق للموظف من تغيير أوقات الوصول والمغادرة من وإلى موقع العمل ضمن معايير الإدارة لتلبية احتياجاته الشخصية (Kossek & Michel's : 2012) كما يعرفها (Thompson et al : 2014) بأنها المرونة التي تمنح الموظفين حرية التصرف في أيام وساعات العمل اليومية ومدى قدرة الموظف من تغيير الحدود الزمنية لعمله وتتضمن هذه المرونة كلا من : تغيير مواعيد البداية والنهاية ، التحكم في أوقات الاستراحة ، الأجازات مدفوعة الأجر للمتطوعين و أسبوع العمل المضغوط) .

3- المرونة في مكان العمل :

يعرفها (Thompson et al : 2014) بأنها المرونة التي تتيح للموظف فرص اختيار مكان أداء العمل بحيث يمكن للموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها في عمله من مواقع مختلفة . كما عرفها (Kossek & Michel's : 2012) بأنها المرونة التي تسمح للموظفين من القيام بأنشطة العمل من مواقع مختلفة وعادة ما يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها . وتشمل كلا من : (العمل عن بعد ، العمل بالمنزل والعمل خارج موقع العمل) .

4_ المرونة في استمرارية العمل :

يعرفها (Kossek & Michel's : 2012) بأنها المرونة التي تمنح الموظفين فترات راحة من العمل دون أن يفقدوا أوصالهم ويظلون على علاقة بأصحاب العمل ، وتشمل على : (أجازات إضافية غير مدفوعة الأجر ، أجازات دراسية وتدريبية و فترات الراحة من العمل) .

ثالثاً : مزايا وعيوب التطبيق الفعلي لترتيبات العمل المرنة :

يرى العديد من الباحثين أن ترتيبات العمل المرنة تحقق العديد من المزايا وذلك بالنسبة لكل من الموظف وصاحب العمل والمنظمة والمجتمع كما يلي : (Matos & Galinsky : 2012)

1- بالنسبة للموظف :

- = تؤدي إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة بحيث تحقق صراع أقل بين العمل والعائلة حيث يقضي الموظف وقت أطول مع أسرته، وبالتالي يكون أقل عرضة للتأثير السلبي على حياته الشخصية والعائلية.
- = تؤدي إلى تدفق مصادر الدخل المتعددة لمواجهة المخاطر المالية.
- = تؤدي إلى المزيد من خيارات مواقع العمل والأنماط.
- = تؤدي إلى التحرر النسبي من السياسات التنظيمية.
- = تحقق وقت أقل في التنقلات.
- = تؤدي إلى تطوير مسارات وظيفية متعددة وبديلة.
- = تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- = تؤدي إلى توفير فرص عمل للأفراد الغير عاملين.
- = تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال .
- = القدرة على التكيف بناء على التفضيلات الشخصية والاحتياجات.
- = تؤدي إلى نية أقوى للبقاء مع أصحاب الأعمال.

2- بالنسبة لصاحب العمل :

- = التغلب على مشكلة غياب العاملين وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.
- = زيادة الإنتاجية بالنسبة للموظفين المتحفزين.
- = القدرة على زيادة المهارات في المنظمة من خلال توظيف المزيد من العمال الموهوبين.
- = انخفاض مستويات التوتر .
- = انخفاض تكاليف الرعاية الصحية المحتملة.

3- بالنسبة للمنظمة :

- = تساعد المنظمة في الحصول على عمال مؤقتين.

- تؤدي إلى خفض التنتفلات الوظيفية وخفض معدل دوران العمل بحيث انخفضت حالات الغياب عن العمل واحتمالات ترك العمل.
 - تؤدي إلى زيادة انتماء العاملين للمنظمة.
 - تؤدي إلى تحسين عملية الاستقطاب.
 - تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالنسبة للعاملين.
 - تؤدي إلى تحسين العلاقة بين العمال وصاحب العمل.
 - تؤدي إلى خفض التكاليف.
 - تؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
- 4- بالنسبة للمجتمع :

- تؤدي إلى خفض الضغط على الخدمات المختلفة .
 - تؤدي إلى زيادة عمل المرأة.
 - تؤدي إلى تحسين العلاقة مع المجتمع من خلال الاستجابة السريعة لخدمات العملاء.
- ومن ناحية اخرى اوضح البعض بأن لترتيبات العمل المرن لها مزايا ظاهرة ومزايا خفية، ويمكن نوضحها كمايلي: (Clarke & Holdsworth : 2017)

1- المزايا الظاهرة .

- = العمال الذين يسمح لهم بالعمل المرن يتميزون بالتزام أكبر ورضية عالية لرد الجميل إلى منظماتهم.
- =تخفيض الإجهاد المهني على العاملين وذلك بتحقيق من خلال صراع أقل بين العمل والحياة، تخفيض التوتر ونقل المقاطعات.
- يمكن لترتيبات العمل المرن الحد من الصراع بين العمل والحياة وهذا الأثر يكون أكبر بالنسبة للنساء العاملات اللاتي يتحملن مسؤوليات عائلية كبيرة.
- يستفيد الموظفون من ترتيبات العمل المرن - خاصة المرنة الزمنية - في تحسين الصحة والرفاهية.

- =يستفيد أصحاب العمل في تحسين الإنتاجية التنظيمية.
- =يؤدي العمل المرن إلى زيادة الكفاءة والفعالية الشخصية.

2- المزايا الخفية

- =ين العمل المرن له القدرة على تحسين الأداء التنظيمي.

تحقيق أعلى لمساكنات المواطنة وزيادة التزام العاملين بأعمالهم.
وعلى الرغم من المزايا العديدة سالفة الذكر لترتيبات العمل المرن، إلا أن هناك عيوباً إذا لم يتم استخدام ترتيبات العمل المرن بشكل سليم، وفيما يلي عرض لهذه العيوب بالنسبة للموظف والمنظمة:

1- بالنسبة للموظف :

تؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية بين العاملين الذين يشعرون بمزايا ترتيبات العمل المرن والذين لا يشعرون بها.
تؤدي إلى النزاع بين بعض العاملين لحاجتهم إلى المزايا المالية الناتجة عن وجود وقت إضافي للعمل.
قد يعتقد بعض العاملين على المدى الطويل أن سياسات ترتيبات العمل المرن قد تؤثر سلباً على التطور الوظيفي لهم.
تؤدي إلى مقاومة العاملين للتغيير
تؤدي إلى الوحدة والعزلة في مكان العمل الناتجة عن عدم الاتصال بالزملاء.
تؤدي إلى عدم وجود تخطيط منظم للعمل.

2- بالنسبة للمنظمة :

تؤدي إلى عدم القدرة على فهم العاملين الآخرين الذين يختارون مسارات عمل تقليدية.
تؤدي إلى زيادة تكاليف تطبيق ترتيبات العمل المرن.
تؤدي إلى صعوبة الرقابة.
تؤدي إلى خفض الأداء والإنتاجية بالنسبة للأفراد الذين لا يخضعون لبرنامج ترتيبات العمل المرن.
تؤدي إلى صعوبة قياس المنافع المتوقعة بترتيبات العمل المرن مقارنة بالتكاليف.
تؤدي إلى مقاومة بعض العاملين لبرنامج ترتيبات العمل المرن.
تؤدي إلى حدوث مشاكل بين المديرين وموظفيهم من حيث عملية التواصل بينهم.
تؤدي إلى اضطراب المديرين لزيادة عدد ساعات عملهم للرقابة على العاملين.
تؤدي إلى ضعف الإشراف.
والى جانب هذه العيوب الظاهرة ، أوضح (Clarke & Holdsworth : 2017) بأن لترتيبات العمل المرن عيوباً خفية تتمثل فيما يلي:

«إن التناقضات عند تطبيق سياسات العمل المرنة يمكن أن تؤدي إلى تصورات بعدم الإنصاف وتعديل علاقات العمل».

«إن المدراء الذين لا يضمنون الإنصاف عند تطبيق ترتيبات العمل المرنة وربطون ترتيبات خاصة يؤدي ذلك إلى التأثير السلبي على معنويات الفريق».

«هناك ميل إلى التقليل من قيمة العمال المرنين أو ملاحظة أنهم يفتقرون للطموح وبالتالي تفقد المنظمة الأفراد الموهوبين في الإدارة العليا لها».

«كثيراً ما ينظر إلى العمال المرنين على أنهم غير قادرين على الاستجابة لمطالب عبء العمل الكامل ولهم يفتقرون إلى الالتزام».

«قد يؤثر على تماسك الفريق مما يقلل من فعاليته خاصة بالنسبة للفروق ذات المهام عالية الترابطة».

رابعاً وسائل تحسين إدارة ترتيبات العمل المرنة:

ذكر (Kelllher & Anderson : 2008) بأن هناك العديد من الوسائل التي تحسن من إدارة ترتيبات العمل المرنة، ومن أهمها ما يلي :

• تكنولوجيا الاتصالات :

إن تكنولوجيا الاتصالات تستخدم بشكل جيد في دعم العمل المرنة من خلال الهاتف والإنترنت وغيرها من الأدوات.

• طبيعة العمل :

هناك أعمال تسمح بتطبيق العمل المرنة، وأعمال لا تسمح بتطبيقه وبالتالي يجب الانتباه إلى طبيعة الدور الذي يقوم به الموظفون.

• التدريب والدعم :

هناك احتياج مستمر لوجود سياسات وإجراءات وتوجيهات مكتوبة متعلقة بترتيبات العمل المرنة، أما بالنسبة للتدريب فستستخدمها عند الإحساس باحتياج العاملين للتدريب.

• ثقافة المرونة داخل المنظمة :

حيث إن هناك ضرورة لهذه المرونة حتى تدعم العاملين لممارسة ترتيبات العمل المرنة، بما يؤدي إلى النجاح في دمج ثقافة المرونة داخل المنظمة ككل بما تحققه من مزايا لجميع الأطراف .

كما قدم (Dessler : 2014) تصورا لتهيئة الظروف المحيطة لتطبيق ترتيبات العمل المرن يركز على النقاط التالية:

- يجب على المشرفين قبل إدخال نظام العمل المرن إلى المنظمة أن يقوموا بالإدارة الصحيحة للموظفين تقاديا لمقاومتهم للتطبيق.
 - مراعاة أن نظام العمل المرن لا يصلح في الوظائف الإنتاجية ولكنه ناجح في تطبيقه في الوظائف المكتبية والمهنية والإدارية.
 - تشير النتائج أن تطبيق نظام العمل المرن كلما زادت المرونة في برنامج تطبيقه كلما زادت الفوائد المترتبة عليه .
 - يتبعي على المدير أن يأخذ في اعتباره كافة الأمور المتعلقة بطريقة تنفيذ برامج العمل المرن مع مراعاة عقد اجتماعات دورية مع العاملين والمشرفين.
- كما ذكر (Clarke & Holdsworth : 2017) العديد من التوصيات لممارسة أفضل لترتيبات العمل المرن كما يلي :

- ضمان الاتصالات الواضحة بما في ذلك وضع الحدود وإدارة التوقعات.
- تنفيذ ممارسات متسقة عبر الفرق لضمان العدالة المتصورة.
- النظر في طلبات الأفراد على العمل المرن .
- تشجيع المديرين على القيام بالعمل المرن بأنفسهم كي يكونوا قدوة.

خامسا : الآثار الإيجابية المقترنة على تطبيق ترتيبات العمل المرن :

أوضحت دراسة (Clarke & Holdsworth : 2017) أن هناك تأثيرات إيجابية لترتيبات العمل المرن على بعض الجوانب ، مثل التوازن بين العمل والحياة ورفاهية العاملين، الارتباط الوظيفي، تصورات المديرين لترتيبات العمل المرن، فعالية الفرق والمنظمة، الأداء الفردي، الأداء الجماعي، الأداء التنظيمي ، ويمكن الإشارة إلى هذه الآثار بالتفصيل كما يلي:

1- التوازن بين العمل والحياة ورفاهية العاملين:

حيث تعدد الأدلة على مدى تحسين التوازن بين العمل والحياة والرفاهية، وتشير الأدلة إلى أنه يمكن أن يكون هناك تأثير كبير على الرفاهية الفردية والتي يمكن أن تترجم إلى تحسين الرضا الوظيفي

والأداء الوظيفي، ومع ذلك فالفوائد صغيرة نسبياً وتقتصر على النساء العاملات اللواتي يتحملن مسؤوليات عائلية كبيرة.

2- الارتباط الوظيفي:

حيث تشير معظم الدراسات إلى أن هناك دعم محدود للربط الواضح بين العمل المرين والأداء الوظيفي عن طريق تعزيز الارتباط الوظيفي، وتستفيد النتائج التنظيمية أكثر من مدى توافر ترتيبات العمل المرين من زيادة الارتباط الوظيفي للعمال المرين، وواقع أن العمل المرين الذي يعزز الارتباط الوظيفي للعمال المرين يعتمد اعتماداً كبيراً على العلاقة بين العاملین ومدبرهم.

3- تصورات المديرين لترتيبات العمل المرين:

معظم الدراسات تعزز أهمية تصورات المديرين لتأثير ترتيبات العمل المرين على إنتاجية الأفراد والفرق، وتحدد هذه التصورات مدى استعداد المديرين لدعم ترتيبات العمل المرين، وأن الدعم الإشرافي والتنظيمي لترتيبات العمل المرين أمر بالغ الأهمية لنجاحها.

4- فعالية الفرق والمنظمة الجماعية والتنظيمية:

حيث يتم النظر إلى السياق الاجتماعي للعمل المرين حيث يسلط الضوء على أهمية وطبيعة الفريق من حيث تماسك الفريق والارتباط بين المهام، وتشير البحوث إلى أن المجموعات الأكثر ترابطاً من حيث المهام والعلاقات على حد سواء تكون أكثر تعطلاً من خلال العمل المرين من الأنواع الأخرى .

5- الأداء الفردي:

يسجل العمال المرين مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مقارنة بالعمال التقليديين، ولكن زيادة الالتزام التنظيمي قد يؤدي إلى تكثيف العمل فيشعر الكثيرون أنهم ما زالوا يقومون بالعمل بدوام كلي ولكن في ساعات عمل أقل، وقد يؤدي تكثيف العمل إلى نتائج سلبية للموظفين.

6- الأداء الجماعي:

الفرق التي تطبق العمل المرين تتميز بفعالية عالية لأن أعضاء الفريق يعملون معا بشكل جيد لضمان إنجاز العمل بحلول مواعيد نهائية محددة، كما أن العمل المرين يعزز الروح المعنوية داخل الفرق مما يؤدي لخلق بيئة اجتماعية أكثر، كما يكون العاملون أكثر سعادة واسترخاء ويعملون على خلق بيئة عمل أفضل ليس فقط لأنفسهم بل للآخرين أيضاً .

ساسيا : مفهوم الابتكار التنظيمي :

- تعددت مفاهيم الابتكار التنظيمي ، ويمكن للباحث تناول اهم هذه المفاهيم في السطور التالية :
- عرّفه (Armbruster et al: 2008) بأنه ينطوي على إستحداث وتنفيذ هيكل وإجراءات جديدة داخل المنظمة أو فيما بين المنظمات بعضها البعض لتزويد العملاء بحلول أكثر كفاءة وفعالية ومرونة .
 - كما عرّفه (Damanpour and Gopalakrishnan: 2001) بأنه هو إعتقاد فكرة أو سلوك يتعلق بمنشأ أو خدمة أو نظام أو سياسية أو برنامج بحيث يكون ذلك جديد بالنسبة للمنظمة المتنبية للإبتكار .
 - كما عرّفه (Gallego et al: 2013) بأنه يشير إلى التغييرات في التسلسل الهرمي والروتين والقيادة وذلك للمنظمات التي تبحث عن تنفيذ ممارسات هيكلية وإدارية وعملية جديدة من أجل تحسين التنسيق بين مسارات العمل وتحفيز الموظفين.
 - وعرّفه (Wong and Chin: 2007) بأنه تطوير أو إعتقاد فكرة أو سلوك في عمليات الأعمال والتي تعتبر جديدة على المنظمة من خلال تفعيل تكنولوجيا جديدة أو ممارسات إدارية جديدة بشرط أو تؤدي إلى عمليات أو منتجات جديدة .
 - وعرّفه (Mariano and Casey: 2015) بأنه هو المعرفة بالمهارات التي تعتبر جديدة في السياق للمنظمة والتي تم تقديمها وأثبتت جدواها في الممارسة .

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة ما يلي :

- = إتفاق أغلب التعريفات السابقة على الابتكار التنظيمي هو تنفيذ كل ما هو جديد داخل الشركة سواء كل ذلك يتمثل في منتج (خدمة - سلعة) ، أو عملية (تكنولوجيا جديدة) أو إداري (الهيكل التنظيمي - العمليات الإدارية) ،
- = لذلك يرى الباحث تبني تعريف (Gallego et al: 2013) بأن الابتكار التنظيمي يشير إلى التغييرات في التسلسل الهرمي والروتين والقيادة وذلك للمنظمات التي تبحث عن تنفيذ ممارسات هيكلية أو إدارية وعملية جديدة من أجل تحسين التنسيق بين مسارات العمل وتحفيز الموظفين .

ساسيا : أبعاد الابتكار التنظيمي :

- حدد (Armbruster et al:2008) أبعاد الابتكار التنظيمي في أربعة أبعاد تشمل الابتكارات التنظيمية الهيكلية ، و الابتكارات التنظيمية الإجرائية ، والابتكارات داخل المنظمة ، والابتكارات المشتركة بين المنظمات .

- وحددها (AL-Hakim et al:2012) في أربعة أبعاد شملت الابتكار الإداري و الابتكار التكنولوجي والابتكار الجذري والابتكار الترويجي .
 - كما حددها (Ling and Nasuradin:2010) في ثلاثة أبعاد هي ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري .
 - وتناولها (Tan and Nasurdin:2011) في ثلاثة أبعاد وهي ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري .
- ويوضح الجدول رقم (3) أبعاد الابتكار التنظيمي كما يلي :

جدول رقم (3) : أبعاد الابتكار التنظيمي

الأبعاد	الدراسة
(1) الابتكارات التنظيمية الهيكلية (2) الابتكارات التنظيمية الإجرائية (3) الابتكارات داخل المنظمة (4) الابتكارات المشتركة بين المنظمات	(Armbruster et al.:2008)
(1) الابتكار الإداري (2) الابتكار التكنولوجي (3) الابتكار الترويجي (4) الابتكار الجذري	(AL-Hakim et al.:2012)
(1) ابتكار المنتج (2) ابتكار العملية (3) الابتكار الإداري	(Ling and Nasuradin:2010) (Tan and Nasurdin:2011) (Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle.:2012)

من إعداد الباحث في ضوء الدراسات المسبق

ويرى الباحث أن أغلب الدراسات اتفقت أن هناك ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي ، وتشمل ابتكار المنتج ، ابتكار العملية ، الابتكار الإداري ، وهذا هو المدخل الذي إعتد عليه الباحث في دراسته . وسوف يوضح الباحث هذه الأبعاد بشئى من التفصيل كما يلي :

أ. إبتكار المنتج :

وهو عملية حل المشاكل المعقدة والتي تتأثر بشكل متزايد بإستراتيجيات الشركة في الإستعانة بمصادر المعرفة الخارجية (Ardito and Petruzzelli: 2017) .

ويعرفه (Randhawa and Scerri: 2015) . بأنه إدخال منتج جديد ، أو تغيير نوعي كبير في منتج جديد

ب- إبتكار العملية :

وهو الذي يسعى للبحث عن تكنولوجيا العمليات الجديدة من أجل إنتاج أرخص وأسرع وأعلى جودة (Armbruster et al: 2008) .

ويعرف بأنه تنفيذ طريقة تسليم أو إنتاج جديدة أو معقدة ومحسنة بشكل كبير ، وتشمل تغييرات وتطورات في التقنية والمعدات والبرمجيات المستخدمة (Tan and Nsurdin,2011) .

كما يعرف بأنه عناصر جديدة يتم إدخالها في عمليات الإنتاج أو في الخدمات التي تقدمها المنظمة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة (Damanpour and Gopalakrishnan: 2001) .

ج. الإبتكار الإداري :

يشير إلى التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي للمنظمات والعمليات التي تحدث داخل المنظمة مثل هيكله المهام والسلطات وتعيين الموظفين وتخصيص الموارد والمكافآت (Lin et al.:2010) .

ويعرفه (Tan and Nasurdin:2011) . بأنه هو التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية ونظم الحوافز والمكافآت والمعلومات .

ثامنا : مراحل الإبتكار :

أوضح (Raymond:2004) ان هناك أربع مراحل للتفكير الإبتكاري ، وتشمل :

1- مرحلة الإعداد (Preparation) في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام .

2 مرحلة الاحتضان (Incubation) في هذه المرحلة يتفرغ الفرد لأفكاره والمعلومات التي جمعها إلى أن يجد الحل .

3 مرحلة البروز والإشراق (Illumination) في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد .

4 مرحلة التحقق (Verification) : وفي هذه المرحلة يستعين الفرد بالوسائل والأساليب المتاحة للتحقق من صحة الحل ويبدأ بالتطبيق الفعلي له .

الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ، ثم يناقش نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، ثم يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً : إختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability

بعد تصميم الاستمارة قام الباحث بإجراء إختباري الصدق والثبات كما يلي:

Validity Assessment

(1) إختبار الصدق :

يستخدم هذا الإختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وللتأكد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمد الباحث في إجراء إختبار الصدق على:

(أ) صدق المحتوى:

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من الزملاء ، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين ، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء. كما تم عرضها على مجموعة من المستقصي منهم للتأكد من فهمهم الصحيح لما تشير إليه عبارات قائمة الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم قام بتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

(ب) الصدق التقاربي :

ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج $average\ variance\ extracted$ (AVE)، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه

Reliability Assessment

(2) إختبار الثبات :

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تقسم بالثبات. ولقد اعتمد الباحث على معاملي ألفا لكرينباخ $Cronbach's\ \alpha$ (معامل الاعتمادية)، وثبات المكونات (Composite Reliability)(CR) وذلك لإختبار الثبات الخاص بقائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة .

وقد قام الباحث بإجراء إختبار الصدق والثبات لمتغيري ترتيبات العمل المرن والإبتكار التنظيمي ، ، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي بوضوحها الجدول رقم (4) ما يلي:

جدول (4)

نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات		المتغيرات
	معامل ألفا	العبارات	
.8	.6	4	المرونة في وقت العمل
.9	.7	4	المرونة في كمية العمل
.8	.6	3	المرونة في مكان العمل
.9	.8	3	المرونة في استمرارية العمل
.95	.90	14	ترتيبات العمل المرن
.9	.8	6	إبتكار المنتج
.9	.8	4	إبتكار العملية
.8	.7	5	الإبتكار الإداري
.92	.84	15	الإبتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

***** بالنسبة لمعامل الثبات :

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ α Cronbach's لمتغيري الدراسة ، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (4) ما يلي :

1- بالنسبة لمقياس ترتيبات العمل المرن: فقد تبين أن معامل ألفا للمرونة في وقت العمل .6، والمرونة في كمية العمل .7، والمرونة في مكان العمل .6، والمرونة في استمرارية العمل .8، وأن معامل ألفا للمقياس ككل .90، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإحصائية على المقياس، حيث يرى (Hair et al: 1998) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من 0.7.

2- بالنسبة لمقياس الإبتكار التنظيمي: فقد تبين أن معامل ألفا لإبتكار المنتج .8، وإبتكار العملية .8، وإبتكار الإداري .7، وأن معامل ألفا للمقياس ككل .84، مما يدل على درجة عالية من الإحصائية على المقياس .

***** بالنسبة لمعامل الصدق :

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق لمتغيري ترتيبات العمل المرن والإبتكار التنظيمي ، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (3) ما يلي :

1- بالنسبة لمقياس ترتيبات العمل المرن: فقد تبين أن معامل الصدق للمرونة في وقت العمل 8، وللمرونة في كمية العمل 9، وللمرونة في مكان العمل 8، وللمرونة في استمرارية العمل 9، وأن معامل ألفا للمقياس ككل 95، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الصدق في المقياس، حيث يرى (Fornell and Larcker: 1981) أن قيم (AVE) المقولة تكون مساوية أو أكبر من 0.50

2- بالنسبة لمقياس الإبتكار التنظيمي: فقد تبين أن معامل الصدق لإبتكار المنتج 9، وإبتكار العملية 9، وإبتكار الإداري 8، وأن معامل الصدق ككل 92، مما يدل على درجة عالية من الصدق في المقياس،

ثانيا : التحليل الوصفي للمتغيرات :

قام الباحث بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (5)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري σ	الوسط الحسابي \bar{x}	المتغيرات
0.33	2.7	المرونة في وقت العمل
0.30	2.8	المرونة في كمية العمل
0.30	2.9	المرونة في مكان العمل
0.36	2.8	المرونة في استمرارية العمل
0.29	2.80	ترتيبات العمل المرن
0.30	2.8	إبتكار المنتج
0.30	2.8	إبتكار العملية
0.33	2.7	الإبتكار الإداري
0.28	2.78	الإبتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

حيث يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1- بلغ الوسيط الحسابي لترتيبات العمل المرن ككل (2,80) بانحراف معياري مقداره 0,29، وتراوحت متوسطات أبعاد ترتيبات العمل المرن ما بين 2,7 و 2,9 درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر وسط حسابي 2,9 بانحراف معياري مقداره 0,30 ويتعلق ببعد المرونة في مكان العمل، ويتضح من ذلك أن بعض العاملين بالبنوك محل الدراسة يستخدمون أساليب عمل مرنة خاصة بمكان العمل .

ويبلغ أقل وسط حسابي 2,7 بانحراف معياري مقداره 0,33 ويتعلق ببعد المرونة في وقت العمل، ويتضح من ذلك أن بعض العاملين بالبنوك محل الدراسة لا يستخدمون كثيرا المرونة في وقت العمل أثناء أداء أعمالهم ، لأن لسبوع العمل المضغوط يعتبر أسلوب غير منتشر بين هذه البنوك ، كما أن العديد من الموظفين لا يستطيعون إعادة جدولة أوقات أعمالهم بناء على اختياراتهم الشخصية وذلك بسبب مواعيد العمل المحددة مسبقا .

2- بلغ الوسيط الحسابي للارتباط الوظيفي ككل (2,78) بانحراف معياري مقداره 0,28، وتراوحت متوسطات أبعاد الارتباط الوظيفي ما بين 2,7 و 2,8 درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر وسط حسابي 2,8 بانحراف معياري مقداره 0,30 ويتعلق بإبتكار المنتج مما يشير إلى أن بعض العاملين بالبنوك محل الدراسة لديهم الإستعداد والمرونة والقدرة على العمل لساعات طويلة فيما بينهم لإحداث تطورات وإبتكارات جديدة فيما يتعلق بكلا من إبتكار المنتج وإبتكار العملية .

ويبلغ أقل وسط حسابي 2,7 بانحراف معياري مقداره 0,33 ويتعلق بالإبتكار الإداري ، مما يعني أن بعض العاملين بالبنوك محل الدراسة لا يفضلون زيادة أعباء عملهم عن المعتاد من أجل تطوير العمل الإداري في البنوك التي يعملون بها .

ثالثا : نتائج إختبارات فروض الدراسة :

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء إختبار فروض الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

** الفرض الأول :

* لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الإبتكار التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة *

المعرفة علاقة الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الابتكار التنظيمي قام الباحث بإعداد مصفوفة الارتباط بين المتغيرين ، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المرونة في وقت العمل	المرونة في كمية العمل	المرونة في مكان العمل	المرونة في استمرارية العمل	ابتكار المنتج	ابتكار العملية	الابتكار الإداري
المرونة في وقت العمل	1						
المرونة في كمية العمل	**0,86	1					
المرونة في مكان العمل	**0,46	**0,61	1				
المرونة في استمرارية العمل	**0,89	**0,97	**0,51	1			
الابتكار المنتج	**0,56	**0,66	**0,49	**0,65	1		
ابتكار العملية	**0,54	**0,65	**0,48	**0,64	**0,99	1	
الابتكار الإداري	**0,52	**0,53	**0,31	**0,49	**0,48	**0,48	1

** معنوية عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (6) يتضح مايلي :

يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين جميع أبعاد ترتيبات العمل المرنة، وقد تبين أن المرونة في كمية العمل والمرونة في استمرارية العمل هما أكثر أبعاد ترتيبات العمل المرنة ارتباطا بمعامل ارتباط إيجابي قوي جدا يبلغ 0,86 و 89,0 على الترتيب .

يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين معظم أبعاد الابتكار التنظيمي ، وقد تبين أن الابتكار المنتج هو أكثر أبعاد الابتكار التنظيمي ارتباطا بمعامل ارتباط قوي جدا يبلغ 0,99.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة في وقت العمل وكلا من ابتكار المنتج ، وابتكار العملية ، والإبتكار الإداري ، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وقد تبين أن ابتكار المنتج أعلى أبعاد الارتباط الوظيفي لارتباطا بالمرونة في وقت العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,56)، يليه ابتكار العملية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,54)، يليه الارتباط الإداري بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,52).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة في كمية العمل وكلا من ابتكار المنتج ، ابتكار العملية ، والإبتكار الإداري ، وذلك عند مستوى معنوية 0,01 ، وقد تبين أن ابتكار المنتج أعلى أبعاد الإبتكار للتنظيمي ارتباطا بالمرونة في كمية العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي يبلغ (0,66)، يليه ابتكار العملية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي يبلغ (0,65)، يليه الارتباط الإداري بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,53).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة في مكان العمل وكلا من ابتكار المنتج ، ابتكار العملية ، والإبتكار الإداري ، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وقد تبين أن ابتكار المنتج أعلى الأبعاد ارتباطا بالمرونة في مكان العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,49)، يليه ابتكار العملية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,48)، يليه الإبتكار الإداري بمعامل ارتباط معنوي إيجابي ضعيف يبلغ (0,31).

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة في استمرارية العمل وكلا من ابتكار المنتج ، ابتكار العملية ، والإبتكار الإداري ، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وقد تبين أن ابتكار المنتج أعلى الأبعاد ارتباطا بالمرونة في استمرارية العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي قوي يبلغ (0,65)، يليه ابتكار العملية بمعامل ارتباط معنوي إيجابي قوي يبلغ (0,64)، يليه الإبتكار الإداري بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل يبلغ (0,49).

وبناءً على النتائج السابقة يتضح رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل، حيث أثبتت النتائج وجود ارتباط معنوي بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة .

**** الفرض الثاني :**

* لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة على أبعاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة .*

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على ابتكار المنتج .
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على ابتكار العملية .
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على الابتكار الإداري .

ولاختبار صحة هذه الفروض الفرعية قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Enter) لقياس تأثير أبعاد ترتيبات العمل المرن على أبعاد الابتكار التنظيمي، وذلك لغرض تحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد ترتيبات العمل المرن) على تفسير التغير في المتغير التابع (أبعاد الابتكار التنظيمي) وذلك كما يلي:

1- بالنسبة للفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه * لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على ابتكار المنتج *

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي خطأ الفرض الفرعي الأول جزئياً، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للمرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على بعد ابتكار المنتج، بينما لا يوجد تأثير معنوي بين كل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على بعد ابتكار المنتج، ويوضح الجدول رقم (7) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول رقم (7)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد ترتيبات العمل المرن على ابتكار المنتج

Sig.	T	B	المتغيرات المستقلة
0.000	5.45	0.89	Constant
0.75	0.32-	0.03-	المرونة في وقت العمل
0.74	0.33	0.07	المرونة في كمية العمل
0.002	3.19	0.20	المرونة في مكان العمل
0.02	2.40	0.50	المرونة في استمرارية العمل
F=***(50.70)		Sig.= (0.00)	
R= (0.67)		R ² =(0.45)	

* معنوية عند 0.05

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (7) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (50,702) عند مستوى معنوية 0,01، كما يتضح من النموذج وجود تأثير إيجابي لكل من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على ابتكار المنتج، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) 0,452 مما يشير إلى أن تأثير المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل يفسران 45% من التغير في ابتكار المنتج، أما الباقي 55% فيرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على ابتكار المنتج، واتضح أيضا أن المرونة في استمرارية العمل هي أكثر أبعاد ترتيبات العمل المرنة تأثيرا على ابتكار المنتج يليها المرونة في مكان العمل.

2- بالنسبة للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرنة على ابتكار العملية"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي خطأ الفرض الفرعي الثاني جزئيا، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي بين كل من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على بعد ابتكار العملية، بينما لا يوجد تأثير معنوي بين كل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على بعد ابتكار العملية، ويوضح الجدول رقم (8) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول رقم (8)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد ترتيبات العمل المرنة على ابتكار العملية

المتغيرات المستقلة	B	T	Sig.
Constant	0.86	5.48	0.000
المرونة في وقت العمل	-0.04	-0.38	0.70
المرونة في كمية العمل	0.05	0.24	0.81
المرونة في مكان العمل	0.22	3.34	0.001
المرونة في استمرارية العمل	0.52	2.49	0.01
F=***(50.57) Sig.= (0.00)			
R=(0.67) R^2 =(0.45)			

*معنوية عند 0.05

**معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (8) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (50,578) عند مستوى معنوية 0,01، كما يتضح من النموذج وجود تأثير إيجابي لكل من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على إبتكار العملية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) (0,45) مما يشير إلى أن تأثير كل من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل يفسران 45% من التغير في إبتكار العملية، أما الباقي 55% فيرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على إبتكار العملية، واتضح أيضا أن المرونة في استمرارية العمل هي أكثر أبعاد ترتيبات العمل المرن تأثيرا على إبتكار العملية .

3- بالنسبة للفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه * لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على الإبتكار الإداري *

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي خطأ الفرض الفرعي الثالث جزئيا، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي بين كل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على بعد الإبتكار الإداري، كما يوجد تأثير معنوي سلبى للمرونة في استمرارية العمل على بعد الإبتكار الإداري، بينما لا يوجد تأثير معنوي للمرونة في مكان العمل على بعد الإبتكار الإداري، ويوضح الجدول رقم (9) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

جدول رقم (9)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد ترتيبات العمل المرن على الإبتكار الإداري

Sig.	T	B	المتغيرات المستقلة
0,000	4,29	0,84	Constant
0,003	2,99	0,33	المرونة في وقت العمل
0,000	4,18	0,99	المرونة في كمية العمل
0,26	1,14-	0,08-	المرونة في مكان العمل
0,003	3,05-	0,70-	المرونة في استمرارية العمل
F=*** (29,61)		Sig.= (0,00)	
R=(0,75)		R ² =(0,32)	

*معنوية عند 0,05

**معنوية عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (9) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المصوبة (29.61) عند مستوى معنوية 0.01، كما يتضح من النموذج وجود تأثير إيجابي لكل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على الابتكار الإداري، ووجود تأثير سلبي للمرونة في استمرارية العمل على الابتكار الإداري، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) 0.32 مما يشير إلى أن تأثير كل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل والمرونة في استمرارية العمل يفسرون 32% من التغير في الابتكار الإداري، أما الباقي 68% فيرجع لعوامل أخرى لم ندرج في النموذج، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي للمرونة في مكان العمل على الابتكار الإداري، واتضح أيضا أن المرونة في كمية العمل هي أكثر أبعاد ترتيبات العمل المرن تأثيرا على الابتكار الإداري بأنها المرونة في استمرارية العمل ثم المرونة في وقت العمل.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل، حيث اثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد ترتيبات العمل المرن على أبعاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة .

النتائج والتوصيات

قام الباحث في هذا الجزء بعرض ملخص لأهم النتائج التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة ، ثم يلي ذلك عرض لتوصيات الدراسة المرتبطة بهذه النتائج .

أولاً: النتائج :

اختبر الباحث في الجزء التطبيقي علاقة الارتباط بين المتغيرات موضوع الدراسة اعتماداً على ارتباط بيرسون، ثم تلى ذلك قياس تأثير المتغير المستقل وهو ترتيبات العمل المرنة على المتغير التابع وهو الابتكار التنظيمي باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد ، وفسر الباحث أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة في النقاط التالية:

1) علاقة الارتباط بين أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الابتكار التنظيمي

= توصل الباحث من خلال دراسته إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كلا من أبعاد ترتيبات العمل المرنة وأبعاد الابتكار التنظيمي، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي معتدل بين المرونة في وقت العمل وكلا من ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري ، وقد تبين أن ابتكار المنتج أعلى الأبعاد ارتباطاً بالمرونة في وقت العمل، وهذا يعني أن حرية الموظف وقدرته على التحكم في مواعيد بدء وانتهاء عمله وفترات الراحة الخاصة به وإعادة جدولة أوقات العمل بحيث تتوافق مع احتياجاته الشخصية يؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية للموظف (ابتكار المنتج / ابتكار العملية / الابتكار الإداري) .

= كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في كمية العمل وكلا من ابتكار العملية والابتكار الإداري ، وهذا يعني أنه كلما استطاع الموظف أن يتقاسم مهام عمله مع زملائه واستطاع أن يخفف ساعات عمله تدريجياً حتى وصوله لسن التقاعد الكامل كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرته على إبراز هذه الطاقات الابتكارية ، بينما تبين أن الابتكار الإداري هو أقل الأبعاد ارتباطاً بالمرونة في كمية العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل.

= وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي معتدل بين المرونة في مكان العمل وكلا من ابتكار المنتج وابتكار العملية، وهذا يعني أن العمل خارج موقع العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل يؤدي إلى زيادة قدرات الموظف الابتكارية على صعيد المنتج والعملية ، كما تبين أن الابتكار الإداري هو أقل الأبعاد ارتباطاً بالمرونة في مكان العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي ضعيف .

= كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في استمرارية العمل وكلا من إبتكار المنتج وإبتكار العملية مما يعني أنه كلما استطاع الموظف الحصول على إجازات من العمل سواء معنية أو مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر كلما أدى ذلك إلى زيادة اهتمامه بالتركيز على الإبتكار الإداري وإبتكار العملية أكثر من الإبتكار الإداري ، كما تبين أن الإبتكار الإداري هو أقل الأبعاد ارتباطا بالمرونة في استمرارية العمل بمعامل ارتباط معنوي إيجابي معتدل .

(2) تأثير أبعاد ترتيبات العمل المرن على الإبتكار التنظيمي

= توصلت الباحث من خلال الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كلا من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على إبتكار المنتج وإبتكار العملية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن تحسين التوازن بين العمل والحياة بحيث إن العمل خارج موقع العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة وإمكانية أخذ إجازات بأنواعها المختلفة تتيح للموظف المزيد من الوقت لفضائه مع أسرته مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظف ، وهذا يؤدي كله في النهاية إلى زيادة القدرات الإبتكارية للموظف ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على إبتكار المنتج وإبتكار العملية.

= كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكلا من المرونة في وقت العمل والمرونة في كمية العمل على الإبتكار الإداري، مما يعني أنه كلما استطاع الموظف اختيار مواعيد عمله والتحكم في فترات الراحة الخاصة به كلما أمكنه اختيار الوقت المناسب للعمل بحيث يكون في كامل تركيزه في المهام التي يؤديها في عمله، كما أن خفض عدد ساعات العمل بالنسبة للموظف تدريجيا حتى وصوله لمن التقاعد الكامل يتيح تحقيق التوازن بين إمكانياته وطاقته مع المهام التي يؤديها في العمل مما يؤدي إلى تركيز أفضل في العمل فتزيد الإبتكارات الإدارية له .

= وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للمرونة في استمرارية العمل على الإبتكار الإداري، ويرجع ذلك إلى أن أخذ الإجازات المتكررة من العمل يؤدي إلى إعتاد الموظف عن جو العمل وإنشغاله بأعمال أخرى مما يؤدي إلى خفض تركيزه في العمل فنقل قدراته الإبتكارية ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للمرونة في مكان العمل على الإبتكار الإداري.

ثانياً: توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ مناسب لاستخدام وتطبيق ترتيبات العمل المرنة التي تؤدي إلى زيادة الإبتكار التعليمي الذي يؤدي بدوره إلى العديد من الإيجابيات في العمل، ويمكن للباحث تقديم هذه التوصيات بحسب الأبعاد التي إعتد عليها في دراسته ، وذلك كما يلي:

- المجموعة الأولى : التوصيات الخاصة بالمرونة في وقت العمل :

- 1- السماح للموظفين من اختيار مواعيد بدء العمل وانتهائه لإعطائهم الحرية في اختيار الأوقات المناسبة للعمل والمتوافقة مع طاقاتهم الجسدية والنفسية، والسماح لهم بإعادة جدولة أوقات العمل وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية.
- 2- إتاحة الفرصة للموظفين بأخذ فترات للراحة بين أوقات العمل عند الحاجة إليها مع تحديد حد أقصى لهذه الفترات.
- 3- تطبيق مفهوم أسبوع العمل المضغوط بين العاملين ، بحيث يتم ضغط العمل لمدة 4 أيام في الأسبوع وفي المقابل يحصل العاملون على يوم كامل إجازة من العمل.

- المجموعة الثانية : التوصيات الخاصة بالمرونة في كمية العمل :

- 1- تطبيق مفهوم التقاعد التدريجي في العمل بحيث يسمح للموظفين من خفض عدد ساعات عملهم تدريجياً حتى الوصول لسن التقاعد الكامل بحيث تتناسب أوقات عملهم مع إمكانياتهم وقدراتهم الشخصية ونقل تدريجياً أعباء عملهم لتتوافق مع طاقاتهم الذاتية.
- 2- تطبيق مفهوم تقاسم العمل والتعاون والمشاركة بين العاملين لتحسين علاقاتهم ببعضهم البعض وخفض ضغوط العمل المتلقاة على كامل موظف بعينه.

- المجموعة الثالثة : التوصيات الخاصة بالمرونة في مكان العمل :

- 1- لتوسع من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين العاملين.
- 2-السماح للموظفين الذين يعملون داخل موقع العمل بالخروج منه أثناء فترات الراحة الخاصة بهم عند الحاجة لذلك، وذلك لتجديد طاقاتهم في العمل.

- المجموعة الرابعة: التوصيات الخاصة بالمرونة في استمرارية العمل :

- 1- السماح للموظفين بأخذ الإجازات المتنوعة ، ولكن مع وضع شروط لهذه الإجازات بحيث يكون هناك حد أقصى لها والفترة المسموح بها حتى يستطيع الموظف تجديد طاقته للعمل مع عدم فصل نفسه عنه كثيراً كي لا ينسى المهام التي يقوم بها.

المراجع

أولا المراجع العربية :

- 1- رعدة أبو السعود .. دور ترتيبات العمل المرن في معالجة المشكلات الناجمة عن عدم التوازن بين المتطلبات العملية والعائلية ، رسالة دكتوراة - كلية التجارة - جامعة القاهرة ، (2016)
- 2- عبدالرحمن الشمري، ملاك والحضيف، إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة ، (2016) .
- 3- غنم صالح ، إسراء ، وحسين، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة : دراسة في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الانسانية والاقتصادية. (2010) .
- 4- قاسم البدارين ، محمد نور صالح الجنابي ، زياد صالح العمري، أثر ممارسات الموارد البشرية على إكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين : دراسة تطبيقية على البنوك العملاقة في إقليم الشمال ، مجلة روى إقتصادية ، (2014) .
- 5- هند البصير..أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال - دراسة حالة قطاع بولاية جيجل. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة. (2018) .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Al- habli,W., & El-rjoudi, kimpact of flexible work arrangement on workers productivity in information and communication technology sector, An Empirical study of the Gaza strip ICT firms. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, .(2013) .
- 2- Hicks, M. SFlexible jobs give workers choices. *Monthly Labor Review*, **US Bureau of Labor Statistics**. (2017)
- 3- Thompson, R. j., Payne, S. C., & Talor, A. B. Applicant attraction to flexible work arrangement : Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, (2015).

- 4- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. MWork family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. **Personnel Psychology** , (2013).
- 5- Bal, P. M., & De Lange, A. H.. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (2015) .
- 6- Clarke, M., S., & Holdsworth, L.. Empowering leaders and proactive employees: The key to success for flexible work teams. **Academy of Management Proceedings**, (2017) .
- 7- Cooke, J. G., The Benefits of Flexible Working Arrangements A Future of Work Report. **HOT SPOTS MOVEMENT** , (2012) .
- 8- Cunningham, A.. What are the Key Drivers Used to Promote Employee Motivation and Engagement in a Manufacturing Environment? Retrieved [insert date] from **Cornell University**. (2016) .
- 9- Davies, I. A., & Crane, A. Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. **Business Ethics: A European Review**, (2015).
- 10- Dessler, G. **Human Resource Management**, 14th Edition, person. (2014).
- 11- Hayman, J. R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. **Community, Work & Family**, (2009) .
- 12- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. Finding an extra day, a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. **Family relations**, (2001).
- 13- Kelliher, C., & Anderson, D. For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. **The International Journal of Human Resource Management**, (2008).

- 14- Kelly, E. L., & Kalev, A. Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or 'a right to ask'. **Socio-Economic Review**, (2006).
- 15- Kossek, E., & Michel, J. APA handbook of industrial and organizational psychology. Flexible work schedules. **American Psychological Association**. DC, Washington, (2011).
- 16- Lewis, S. Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. **International review of industrial and organizational psychology**, (2003).
- 17- Mcnall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. Flexible work arrangements, Job satisfaction, and Turnover intentions: The Mediating Role of work-to-family Enrichment. **The Journal of Psychology**, (2010).
- 18- Mcnamara, T., Pitt-catsouphes, M., Brown, M., & Matz-costa, C. Access to and Utilization of Flexible work options. **Industrial relations**, (2012).
- 19- RAU, B. L., & HYLAND, M. A. M. Role conflict and flexible work arrangement: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**(2002) .
- 20- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. **Community, work and family** (2008).
- 21- Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. **Journal of Occupational Health Psychology** . (2016).

- 22- Russell, H., O'Connell, P., & McGinnity, F. The impact of flexible working arrangement on work-life conflict and work pressure in Ireland. **The Economic and Social Research Institute (ESRI), Dublin, (2009).**
- 23- Shockly, K. M., & Allen, T. D. When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior, (2007).**
- 24- Shockly, K. M., & Allen, T. D. Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. **Journal of Vocational Behavior, (2009).**
- 25- Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. Flexible work arrangements and intentions of unemployed women in Cyprus: a planned behaviour model. **British Journal of Management, (2011).**
- 26- Stirpe, L., & Oberty, C. Z. Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. **European Management Journal , (2015).**
- 27- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. **Journal of Occupational and Organizational Psychology, (2015).**
- 28- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. Sit, C., & Lo, D. Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. **Asia Pacific Journal of Human Resources, (2015).**