

## تطبيق أسس عمل مرنة في المؤسسة \*

### التعريف

يغطي مصطلح " المرنه " أي تغيير في ساعات العمل يخالف الساعات اليومية المألوفة، والاختلافات الأساسية إما أن تكون في ساعات العمل، أو في الشروط الخاصة بأوقات العمل أو الساعات السنوية، أو المشاركة في أداء المهام الوظيفية أو تقليل أوقات العمل التطوعي، أو قد تكون متعلقة بفترات الراحة من العمل والإجازات.

### مزايا تطبيق أسس عمل مرنة :

- توظيف والاحتفاظ بفرق العمل ذي الكفاءة، والذي قد لا يتمكن من العمل في الأوقات التقليدية.
- تكافؤ الفرص: ساعات العمل المعتادة. غالباً ما تحرم السيدات ذوات المسؤوليات الأسرية واللاتي يقمن برعاية أطفالهن والمعاقين من أية فرصة للعمل.
- مرونة في تكييف بعض نماذج العمل وفقاً للظروف التي يمر بها الموظفون خاصة عندما يواجهون بعض الفترات العصبية أو بعض المحن أو المتطلبات أحد العملاء.
- قدرة أكبر على معالجة العجز في المهارات.
- عودة عدد كبير من الموظفين بعد انقطاعهم في فترات الإجازة للحصول على التدريب الاستثماري.
- المرونة في عدد ساعات العمل:
- تحد من مشاكل الدقة في المواعيد، أو معاقبة الموظفين لتأخرهم في الوصول إلى العمل.
- تقلل حالات التغيب عن العمل ليوم واحد لطاقتهم العمل استخدام المرونة في المواعيد تلك في التعامل مع الأزمات الصغيرة أو تعيينات الموظفين.
- تخلق نوعاً من الإحساس بالمسؤولية وتدبير الوقت بشكل أفضل.
- تحسن من الكفاءة والمهارة في أداء العمل في الأوقات الرسمية، وتقلل من العمل في الساعات الإضافية.
- المرونة في الشروط الخاصة بأوقات العمل:
- تسهل العمل بالنسبة للموظفات اللاتي يقمن برعاية الأطفال الصغار.
- الساعات السنوية:

\* إدارة الأفراد (معهد الإدارة)- لندن، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص 35-41، الطبعة الأولى 2001.

- تقليل عدد الساعات ككل، وكذلك العمل في الأوقات الإضافية.
- تزيد من الإنتاجية في العمل، وذلك لسهولة التعامل مع الاختلافات أو التغيرات الموسمية في العمل.

■ تقاسم الوظيفة:

- استخدام نظامين في وظيفة واحدة يحقق تنوعاً للمهارات والخبرات.
- قد يكون المتقاسمون في الوظيفة أكثر نشاطاً والتزاماً وأكثر حيوية من موظفي الدوام الكلي.
- تحقق استمرارية أكثر في حالات المرض أو ترك العمل بالمؤسسة.
- تقليل عدد ساعات العمل التطوعي:
- تمنح كثيراً من المرونة في العمل لنطاق أوسع من الموظفين.
- فترات الراحة من العمل:
- تحتفظ بخدمة الموظفين الذين كانوا سيتركون العمل في المؤسسة في حالة عدم حصولهم على هذه الفترات.

■ الإجازات:

- تجعل الموظفين يعودون وهم أكثر نشاطاً وإبداعاً.

■ عيوب هذه المرونة :

- تحتاج كثيراً من وقت الإدارة لترتيب أوقات وجداول العمل.
- إذا لم يتم تناول هذه النظم بشكل دقيق، ولم يتم إتاحتها لجميع الموظفين فإنها قد تؤدي إلى اعتراض عام بين الموظفين الذين يعملون دوام كلي.
- المرونة في عدد ساعات العمل:
- يمكن أن تشجع الموظفين على حصد الدقائق، لإنهاء العمل بدلاً من القيام بدقة بكل المهام الوظيفية.
- البنود الخاصة بعدد ساعات العمل:
- يمكن أن تصعب على كبار الموظفين الحصول على إجازات.
- ربما تنقل كاهل الموظفين الذين يعملون بنظام الدوام كلي بمزيد من الأعباء غير العادلة.
- ساعات العمل السنوية:
- تستغرق الكثير من الوقت في جدولة العمل والتخطيط للوصول إلى قمة الأداء.
- في حالة التطبيق يصعب التحكم فيها بمرور الوقت أو بمرور فترة طويلة.
- تقاسم الوظيفة :

- ربما تمثل صعوبة في عملية الاتصال.
- يمكن أن تدمر الاستمرارية كأن يبدأ أحد في مهمة، ثم يتركها بعد ذلك لغيره.

### قائمة العمل :

1. عليك بتأمين هذا الالتزام من كبير المدراء.  
عليك أن تتوصل إلى اتفاق مع كبار المدراء حول حدود هذه المرونة، و عليك ضمان التزامهم بذلك.
2. ضع تصوراً لقوة العمل الموجودة بالفعل، والساعات التي يقضونها في العمل.  
إذا لم تفعل ذلك فربما لا تدرك حدود المرونة غير الرسمية التي قررها كبار المدراء.
3. ضع في الاعتبار مجموعة العمل التي تمثل جميع مستويات ونماذج الموظفين.  
استخدم هذه المجموعة لتتخذ سبيلها وسط التغييرات، ولتمثل مجلساً إدارياً قائماً بذاته.
4. قرر حدود المرونة التي تستطيع المؤسسة إتاحتها للموظفين.  
هل ترغب في وضع جميع الاختيارات أو احتمالات هذه المرونة في الاعتبار؟ هل تريد تقييد الموظفين بنطاق ثابت أو بحدود معينة؟ المرونة في أوقات العمل، على سبيل المثال يجب تطبيقها على جميع الأشخاص في جميع المستويات أيضاً، وبمجرد انتهاج سياسة المرونة في العمل فإنه من الصعب التراجع فيها فنظم جيداً هذه الخطة وتوسع في تطبيقها بشكل تدريجي.
5. قم باستشارة جميع الموظفين.  
إما أن تسعى إلى الحصول على وجهات نظرهم حول أية تغييرات يودون تنفيذها أو تنفيذ بعض الخيارات فقط. استخدم استطلاعات الرأي، والحلقات الدراسية الحرة، أو المناقشات الجماعية.
6. استعن بمجموعة العمل لدراسة اختيارات واحتمالات التغيير :
  - ما النظم التي سيتم وضعها لاتخاذ ترتيبات التغطية؟
  - ما الأثر الذي سيجدته ذلك على الأجور والرواتب؟
  - هل سيسمح كبار المدراء بحرية التصرف أو اختيار سياسية شاملة، أم سيكون هناك نطاق ضيق للتغيير بداخل هذا النظام؟
  - كيف ستضمن المساواة في المعاملة في التدريب والتطوير، أو الترقيات والفوائد؟
  - هل ستكون هناك فترة تأهيلية أو أية قيود خاصة بالسن؟
  - هل ستكون هناك أية تعويضات عن التكاليف الإضافية من خلال فوائد العمل؟

7. عليك أن تضمن موافقة كبار المدراء على التغييرات المقترحة والتأكد من التزامهم بها.  
عليك أن تضمن أن كبار المدراء على وعي بالأسباب والأسس المنطقية التي سيتم وفقاً لها تطبيق نظام المرونة في العمل.
8. قم بإبلاغ جميع أفراد فريق العمل بهذه السياسات.  
قم بنشر هذه النظم بشكل أوسع، واستخدم الأمثلة الموجودة وبعض الأدوار النموذجية، وكن متفتحاً وصريحاً بأن شروط الأهلية أو الجدارة لكل خيار، وقم بتحديد إرشادات وشروط واحدة لاستخدام ذلك.
9. قم بتعيين أحد المنسقين.  
سوف تحتاج إلى أحد الأشخاص ليقوم بالإشراف على هذه النظم الجديدة، ولتقديم بعض الإرشادات بشأن تنفيذها.
10. قم بتدريب كبار المدراء وقادة فريق العمل على تنفيذ هذه السياسات.  
إن استمرار السلطة الإدارية يعتبر حيوياً عند تنفيذ نظام المرونة، ومن وظيفة المدير أن يضمن تنفيذ العمل على أكمل وجه، وربما يعني هذا تحديد الأشياء التي ربما يفضلها الموظفون في المناسبات الشخصية.
11. أعد نظاماً لتقييم النظم والإشراف عليها.  
عليك أن تضمن أن التقييم يتم في مقابلة تحقيق الفوائد المرجوة من العمل.
12. فكر فيما إذا كان من الضروري تطبيق برنامج ما لإحداث أية تغييرات في مبادئ المؤسسة أو اتخاذ أية مواقف لتدعيم السياسات الجديدة.

الأوامر والنواهي المتعلقة بالتقديم الفعال لنظام المرونة في المؤسسة:

الأوامر:

- استشر فريق العمل أولاً.
- أكد لكبار المدراء الفوائد المرجوة من العمل في جميع مراحل تقديم وتنفيذ المرونة.
- اعمل على تطبيق هذا النظام على جميع الموظفين.
- افترض أن جميع الوظائف يمكن أن تؤدي بشكل مرن حتى إذا كانت هناك حالة واحدة في العمل يمكن أن تؤدي على هذا النحو.

## النواهي:

- لا تتح هذا النظام فقط للسيدات اللاتي يقمن برعاية أطفالهن.
- لا تقترح الاقتراضات بشأن احتياجات الموظفين وأمنياتهم.

## مسرد الألفاظ

### ساعات العمل طبقاً لنظام المرونة تسمح للموظفين

باختيار (في حدود معينة) الأوقات التي يبدؤون وينهون فيها العمل، وبالطبع فإنها تسمح لهم بتأجيل أية زيادة في العجز في ساعات العمل غير الفترة المتفق على عدم تجاوزها (غالباً أربعة أسابيع) مع حرية الاستماع ببعض المرونة فيما يخص ترك العمل.

### المرونة في أوقات العمل

تسمح للموظفين في العقود التي يبرمونها بالاستمرار بشكل دائم، إما في الوظائف التي يعملون فيها بنظام الدوام الكلي، أو لعدد ساعات معينة، أو أيام معينة، ولكنها تمنحهم الحق في الانقطاع أو الغياب " الإجازات" غير المدفوعة الأجر خلال العطلات المدرسية.

### تحدد ساعات العمل السنوية

الفترة الزمنية التي يجب أن يعمل خلالها الموظفون طوال العام بأكمله، ومن الطبيعي أن يطلب من الموظفين العمل لساعات أول في أوقات معينة من السنة، لتغطية أية تغييرات موسمية بالنسبة لأعباء العمل الزائدة.

### تقاسم الوظيفة

تسمح لشخصين بالتشارك في القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها موظف يعمل بنظام الدوام الكلي، وتسمح بتقسيم الأجر بينهما والإجازات وفوائد أخرى يتم تحديدها طبقاً لساعات العمل التي يعملانها، وكل شريك يعتبر خاضعاً للعقد الدائم بجميع الفوائد والأجور المنصوص عليها فيه.

### نظم التقليل من ساعات العمل التطوعي

يمنح الموظفون الحق في تقليل ساعات العمل طوال الوقت ما بين حوالي 5% و 50% لمدة محدودة، مع الاحتفاظ بحقهم في العودة إلى العمل (الوقت الكامل) ويتم تحديد الرواتب والإجازات على حسب الرسوم والضرائب.

### فترات الانقطاع عن العمل

يتم اعتبارها فترات ممتدة لانقطاع غير مدفوع الأجر عن العمل من قبل الموظفين الذي يحتاجون لقضاء بعض الوقت بعيداً عن العمل، لكنهم في نفس الوقت ينوون العودة إلى الوظيفة ثانية، ومعظم الأنظمة أو السياسات تتضمن حداً أقصى لمدة متطلبات الخدمة وحداً أقصى لمدة الانقطاع عن العمل.

### الإجازات في المناسبات الدينية

هي فترة من الوقت يتم السماح بها ولكنها مدفوعة الأجر، ويتم منحها للموظفين بجانب الإجازات السنوية، ولهؤلاء الذين قضوا فترة كبيرة في الخدمة أو في الوظائف التي تتطلب الحفاظ على الكثير من المعلومات الفكرية.

### منطلقات فكرية

- هل تطبق نظام المرونة في العمل على المستويات الثلاثة التي تحتاج فيها التغيير إلى تطبيق المبادئ والسياسات والنظم؟
- هل تقوم بوضع افتراضات حول ما يريده الموظفون؟
- كيف ستقيم الفوائد المرجوة من العمل؟