

*Research article*

## **Studying the Relationship Between Flexible Work Arrangements and HR Cost in Service Sector: An Applied Study on Banking Sector in Egypt**

**Marwa Abdel Moez Hussein Bakry<sup>1\*</sup>, Mohammed Kamal Elzaki<sup>2</sup>**

1. Giza Higher Institute of Management Sciences, Egypt

2. Higher Institute of Marketing, Commerce, and Information Systems, Egypt

\* **Correspondence:** marrooshawer1712@gmail.com

**Abstract:** This research aims to study the impact of flexible work arrangements in its various dimensions (flexible working hours, flexible work location, and flexible work procedures) on reducing human resource costs, specifically administrative and general expenses, as well as fees and commissions, in banking institutions. The research population consists of the banking sector in Egypt, which includes 36 operating banks according to the Central Bank of Egypt's statistics. The sample consists of (10) operating banks during the period from 2019 to 2024, selected based on the Central Bank's report issued in June 2024.

The research found that flexible work arrangements, in terms of (flexible working hours, flexible work location, and flexible work procedures), create a work environment that allows employees to perform part-time tasks that do not exceed half of the usual working hours in the organization, with payment calculated on an hourly basis, thus reducing human resource costs.

As for the empirical study, the study found a positive relationship between the dimension of flexible work procedures and administrative expenses, as well as fees and commissions. It also showed a positive relationship between flexible working hours and these expenses, in addition to a positive relationship between flexibility in work procedures and administrative expenses, fees, and commissions.

The study recommends training employees to handle modern technology and keep up with continuous developments. Additionally, it emphasizes the optimal use of available information systems within organizations, as this can help reduce human resource costs effectively

**Keywords:** Human resource costs, flexible work arrangements, flexible working hours, flexible work location, flexible work procedures, administrative and general expenses, fees and commissions.

---

APA Citation: Bakry, M.A.M.H., Elzaki, M.K. (2025). Studying the relationship between flexible work arrangements and HR cost in service sector: An applied study on banking sector in Egypt. Journal of Business and Environmental Sciences, 4(3), 20-47.

**Received:** 12 December 2024; **Revised:** 24 January 2025; **Accepted:** 31 January 2025; **Online:** 14 March 2025

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

# دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في مصر

محمد كمال الزكي<sup>1</sup>، مروة عبدالمعز حسين<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المعهد الجيزة العالي للعلوم الادارية، جمهورية مصر العربية

<sup>2</sup>المعهد العالي للتسويق و التجارة و نظم المعلومات، جمهورية مصر العربية

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ترتيبات العمل المرن بأبعادها ( وقت العمل المرن، مكان العمل المرن، إجراءات العمل المرن ) على تخفيض تكلفة الموارد البشرية بأبعادها ( المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات الأتعاب والعمولات) في مؤسسات القطاع المصرفي، من خلال تحليل تأثير تلك الإجراءات المرنة على التكاليف المرتبطة بالعاملين، وتمثل مجتمع البحث في قطاع البنوك في مصر وعددها (36) بنك عامل طبقاً لأحصائية البنك المركزي المصري، فيما بلغت عينه البحث (10) بنوك عاملة خلال الفترة من 2019-2024، وتم اختيار البنوك بناء على تقرير البنك المركزي الصادر في يونيو 2024.

وتوصل البحث إلى أن ترتيبات العمل المرن بأبعادها ( وقت العمل المرن، المرونة في مكان العمل، المرونة في إجراءات العمل ) توجه في سوق العمل يسمح للعاملين بإتمام وظائف جزئية لا تتجاوز نصف ساعات العمل المعتادة في المنشأة، على أساس احتساب الأجر مقابل الساعة، وبالتالي تخفض من تكلفة الموارد البشرية.

ومن حيث الدراسة التطبيقية توصل البحث لوجود علاقة طردية بين بُعد إجراءات العمل المرن وبين المصروفات الادارية ومصروفات الاتعاب والعمولات، وكذلك وجود علاقة طردية بين وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية ومصروفات الاتعاب والعمولات، وأيضاً وجود علاقة طردية بين المرونة في إجراءات العمل وبين المصروفات الادارية ومصروفات الاتعاب والعمولات)

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات، وكذلك الاستغلال الامثل لكل عناصر نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة والذي بدوره يساعد على تخفيض تكلفة الموارد البشرية.

**الكلمات الافتتاحية:** إجراءات العمل المرن، المصروفات الإدارية والعمومية، مصروفات الأتعاب والعمولات.

## المقدمة:

برزت أهمية ترتيبات العمل المرن كمنهج متبع في العديد من المؤسسات لتلبية احتياجات العاملين وتحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والعملية. حيث تشير ترتيبات العمل المرن إلى توفير خيارات مرنة للعاملين فيما يتعلق بالمكان والزمان وطرق العمل. ويُعتقد أن تنفيذ ترتيبات العمل المرن يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العاملين وأداءهم في العمل.

وتأتى أهمية ترتيبات العمل المرن في العمل في أنها تعمل على تحقيق سعادة الموظفين ورضاهم من خلال إحداث التوازن بين العمل والاسرهم والاهتمام بالعوامل النفسية التي تحيط بالموظفين مثل الروح المعنوية للعاملين ومدى ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم، وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا والولاء الوظيفي باعتبارهم من أهم العناصر في تحقيق الدافعية والتحفيز للعمل. ويعتبر العامل الاساسي لنجاح الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها هو توافر عمالة بشرية على مستوى عال من التعليم والتدريب والخبرة في مجالات التخصص، حيث أن العامل المدرب قادر على إنجاز العمل بأعلى مستويات الكفاءة والجودة والسرعة التي توفر الكثير من الوقت والتكلفة. ومن هنا فإن الاعتراف بالدور الكبير والمهم الذي تلعبه الموارد البشرية في اقتصاد أي منشأة هو ما لفت

الانتباه نحو محاسبة الموارد البشرية حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة. وبدون الموارد البشرية، فإن الموارد الأخرى في الإنتاج (أي المواد والآلات والأموال والأساليب) لن تعمل بفعالية. ويعتمد الاستخدام الكفء والفعال لهذه الموارد إلى حد كبير على جودة الموارد البشرية وكفاءتها ومهاراتها وقدراتها الإبداعية والتفكير الابتكاري والحدس والخيال والمعرفة والخبرة والإدراك. لذلك تتفق منظمات الأعمال الأموال من أجل جذب الأفراد واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم. وتعتبر هذه الأموال على شكل استثمارات في البشر وليس على شكل إنفاق جاري. بل إن بعض الوحدات تتفق على هذه الاستثمارات في البشر أكثر مما تنفقه على استثمارات في الآلات والمعدات، ولذلك تبذل البنوك جهوداً لجذب الموظفين ذوي القدرات المهنية والتقنية الفريدة والاحتفاظ بهم. تستثمر البنوك في تدريب وتطوير هؤلاء الموظفين أيضاً، وتقدم لهم حزمة تعويضات جذابة ومزايا إضافية. ويدعو المفهوم التقليدي إلى معاملة جميع نفقات تكوين رأس المال البشري كمصروفات محملة على إيرادات الفترة؛ بدلاً من الأصول التي ستوفر فوائد مستقبلية. وفي الوقت الحاضر، تغير هذا المفهوم، وتتم رسملة التكاليف المتكبدة على أي أصل (مثل الموارد البشرية) لأنها تحقق فوائد يمكن قياسها من الناحية النقدية.

ومما سبق يتضح أن تكلفة الموارد البشرية في البنوك تتأثر بعوامل متعددة وتتميز ببعض الجوانب الخاصة، حيث تتضمن تكلفة الموارد البشرية في القطاع المصرفي تكلفة التوظيف والاحتفاظ بالعاملين. كما تشمل هذه التكاليف مجموعة متنوعة من العناصر مثل الرواتب والمزايا والتدريب والتطوير وتكاليف التعويض عن الغياب والتحويلات والمكافآت.

### أولاً : مشكلة البحث :

أوضح من اجراء العديد من مقابلات مع الخبراء من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان على العاملين في قطاع البنوك لتحديد مشكلة البحث ما يلي:

- 1- يعتمد قطاع البنوك بشكل كبير على العمالة لأنه قطاع خدمي.
  - 2- يعمل العديد من مقدمي الخدمات (الخدمات التقنية عبر الهاتف – وخدمة العملاء) في اماكن محددة لمدة طويلة من اليوم مما يمثل مشكلة الملل والرتابة في الأداء.
  - 3- تشكل تكلفة تجهيز اماكن مقدمي الخدمات (الهواتف والانترنت والاماكن الواسعة المطلوبة والكهرباء ... الخ) تكلفة مرتفعة بشكل كبير.
  - 4- عدم الاستغلال الامثل لبعض الموارد واصول البنوك العاملة في هذا القطاع فيما يختص بالتقنيات ووسائل الاتصال والشبكات المتاحة و كذلك الاستغلال غير المتكامل لبعض عناصر الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وعدم تطوير استراتيجيات العمل للتعامل معها.
  - 5- عدم اهتمام البنوك بدراسة احتياجات العاملين بشكل دوري من خلال تطبيق بعض البرامج والأساليب الحديثة في مجال العلوم الإدارية وذلك من خلال الحرص على أهمية الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة واعتبارهم مورداً مهماً وأساسياً له تأثير كبير على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- انطلاقاً من هذه المؤشرات، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: " ما هي طبيعة العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وتكلفة الموارد البشرية؟" وينبثق من هذه السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

- ما هو واقع ترتيبات العمل المرنة داخل القطاع المصرفي في مصر؟
- ما هي طبيعة تكلفة الموارد البشرية القطاع المصرفي في مصر؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين تبني ترتيبات العمل المرنة بأبعادها ( وقت العمل المرنة، مكان العمل المرنة، اجراءات العمل المرنة ) وتكلفة الموارد البشرية بأبعادها (المصروفات الادارية والعمومية ومصروفات الاتعاب والعمولات)؟

### ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يتمثل الهدف العام في الوصول إلى دليل تطبيقي بشأن العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الاهداف الفرعية تتمثل في:

- 1- التعرف على مفهوم وطبيعة ترتيبات العمل المرنة بأبعادها ( وقت العمل المرنة، مكان العمل المرنة، اجراءات العمل المرنة ) في

قطاع الخدمات المصرفي في مصر.

- 2- بيان تكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر.
- 3- الوصول إلى دليل تطبيقي يمكن من خلاله توضيح العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر.
- 4- دراسة مدى توافق وأختلاف النتائج العلمية للدراسة مع نتائج الدراسات ذات الصلة في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### ثالثاً: أهمية البحث

- يكتسب هذا البحث أهميته العلمية والتطبيقية من حيوية وحداثته الموضوع، كما تنبع أهمية هذا البحث من أنها تقوم على تشخيص الواقع الحالي لترتيبات العمل المرن و دوره في تخفيض تكلفة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري، بالإضافة إلى المبررات الأخرى التالية الداعمة لهذه الأهمية وهي:
- 1- تطرقت دراسات كثيرة لأهمية ترتيبات العمل المرن، ودراسات عديدة أخرى لتكلفة الموارد البشرية بصورة مستقلة، إلا أنه لم يتم التطرق للإطارين معاً، فمن هذين المنظورين - الجمع بين الأطر والتطبيق العملي تنبع أهمية هذا البحث.
  - 2- أهمية تكامل الأطر والربط بينها من أجل التطوير وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات.
  - 3- أهمية متغيرات البحث في وصف مواضيع إدارية متجددة وهامه في الفكر الإداري والمحاسبي المعاصر وذلك نظراً لتأثيرها على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل.
  - 4- دمج الأدوات التكنولوجية المختلفة في ترتيبات العمل المرن يمكن أن يكون وسيلة تنافسية لإضافة قيمة وتحسين مستوي الخدمة المقدمة ورضا العملاء.
  - 5- تساهم هذه الدراسة في الفكر الإداري والمحاسبي كونها تقديم دليل تطبيقي يمكن من خلاله توضيح العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية.
  - 6- تحاول هذه الدراسة تقديم أدلة من البيئة المصرية حول العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر.

### رابعاً: فروض البحث

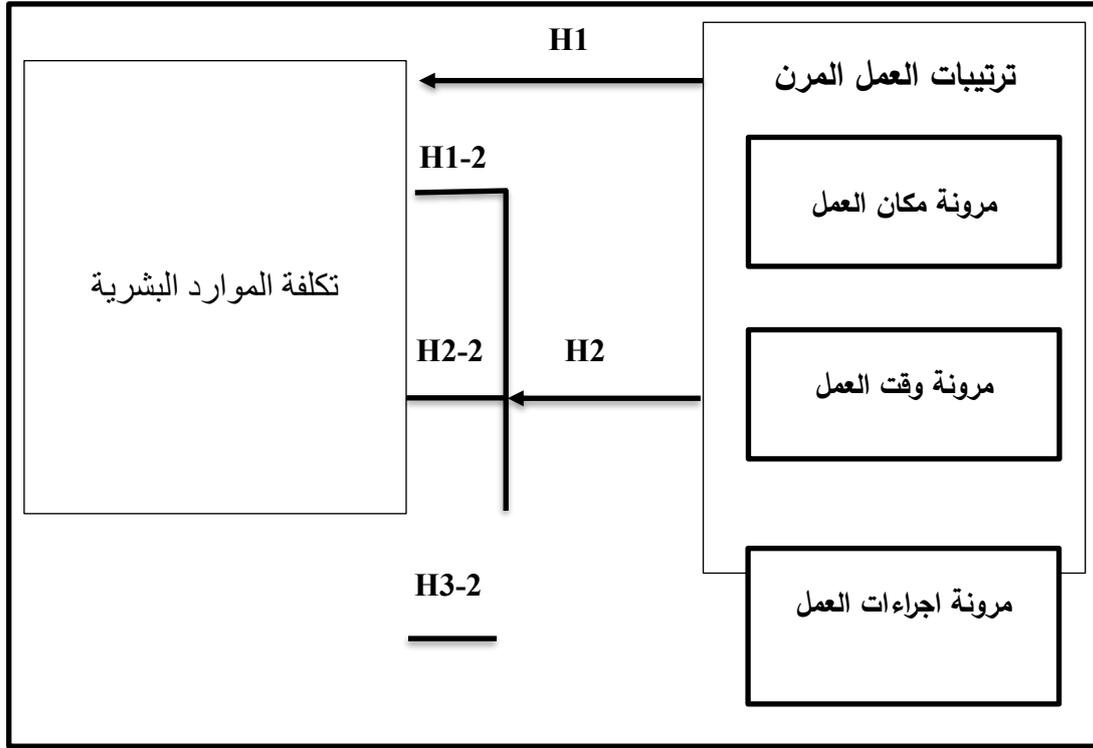
بهدف توفير إجابات مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، حيث تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لترتيبات العمل المرن علي تكلفة الموارد البشرية في القطاع محل البحث."

ويتمتع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين وقت العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية."
- الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين مكان العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية."
- الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين اجراءات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية."

## خامساً: نموذج البحث:



## سادساً: هيكل البحث :

في ضوء أهمية البحث وتحقيقاً لأهدافه والإجابة على تساؤلاته البحثية، فقد تم تقسيم البحث على النحو التالي :

القسم الأول : الإطار العلمي لتفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية.

القسم الثاني : الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

القسم الثالث : تصميم الدراسة التطبيقية وأختبار فروض البحث وتحليل النتائج.

القسم الرابع : النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.

### القسم الأول : الإطار العلمي لتفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية.

#### 1- ترتيبات العمل المرنة ( المفهوم والأهمية – والابعاد )

يعتبر العمل المرنة يعد من احد المفاهيم الحديثة في الإدارة، والتي ظهرت في الاقتصاد في الأونة الأخيرة، خاصة كأحد ادوات مواجهة الازمات مثل جائحة كورونا، ونمت بشكل سريع وبدون توقف، وارتبط ظهور هذا المفهوم بتكنولوجيا المعلومات والبنوك الحديثة، وما استحدثته هذا العالم من أدوات جديدة ساهم في انتشاره، والتي تتمحور فكرته في اعطاء حرية معقولة للأفراد العاملين في ترتيب ساعات عملهم.

حيث تعد ترتيبات العمل المرنة إحدى الممارسات الشائعة التي تستخدمها المنظمات على الصعيد العالمي إستجابة للتحديات المختلفة الناتجة عن التغيرات المحيطة، لذلك تعد ترتيبات العمل المرنة هي تلك البرامج التي يصممها أصحاب العمل للسماح للموظفين بمزيد من حرية الجدولة لتمكينهم من أداء الإلتزامات المطلوبة من وظائفهم بهدف تحقيق مرونة متزايدة للمنظمات، وتوازن أفضل

بين العمل والحياة، وتحسين الأداء التنظيمي. (Klindzic,2019,p91)

وتشير ترتيبات العمل المرنة إلى بيئة العمل والجدول الزمنية التي لا تحتوي على قيود عادية للوظيفة التقليدية، حيث تأخذ هذه الترتيبات في الاعتبار الاحتياجات الشخصية للأفراد وتسمح للموظفين بمزامنة ساعات عملهم بشكل أفضل مع مسؤولياتهم الشخصية (Shanker, 2023, p2)، وبالتالي فإن ترتيبات العمل المرنة تعنى الاتفاق بين كل من صاحب العمل والموظف لتغيير ترتيب العمل لاستيعاب التزامات الموظف خارج مكان العمل بشكل أفضل. (Agbanu et al, 2023, p5)

وقد عرفت ترتيبات العمل المرنة بأنها " مزايا يقدمها صاحب العمل والتي تسمح للعاملين بمستوى معين من التحكم في توقيت ومكان عملهم خارج يوم العمل القياسي المرنة في مكان العمل." (Cole,2006)، وقد عرفت أيضاً بأنها " طريقة لتحديد كيف ومتى وأين يتم العمل وكيف يتم تنظيم الوظائف." (Galinsky,2008).

كما عرفت الإدارة المركزية للبحوث التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ترتيبات العمل المرنة على أنه "نظام اختياري يسمح للعاملين بتحديد الوقت الذي سيعملون فيه سواء تحديد أيامه أو ساعاته أو مواعيت العمل بشرط الالتزام بعدد ساعات العمل وفقاً للقانون بحيث لا تقل عن ٣٥ ساعة ولا تزيد عن ٤٢ ساعة عمل أسبوعياً". (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2021).

ويحقق تطبيق مفهوم ترتيبات العمل المرنة بمنظمات الاعمال العديد من المزايا، حيث يجنب الموظفين التنقلات الطويلة لأماكن العمل، وكذلك زيادة مستويات الثقة والتقدير من قبل أصحاب العمل نتيجة زيادة حرية الموظف واستقلاليته، وتخفيف بعض الضغط على الموظفين، وهذا بدوره يساعد في منع الإرهاق، وتوفير أموال الموظفين. (Dilmaghani,2021,p 170)

كما يعمل تطبيق مفهوم ترتيبات العمل المرنة على تعزيز السمعة والعلامة التجارية للمنظمات، ويساعد أيضاً على استقطاب المزيد من المرشحين لشغل الوظائف بصفاتها شركة جاذبة للتوظيف حيث تتوافر الوظائف المرنة، وجذب المزيد من المواهب المتنوعة وتحسين سعادة الموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية أكثر إيجابية بالإضافة إلى قوة عاملة أكثر إنخراطاً ومشاركة بها. (Ongaki, 2019, p170)

## 1/1 أبعاد العمل المرنة

ترتيبات العمل هي الخيارات والبدائل المختلفة لنظام العمل المرنة، حيث تشمل الأبعاد كل إمكانات المرونة التي يمكن أن يتم توظيفها لتحقيق المرونة في العمل بما في ذلك ( المكان والوقت وإستمرارية العمل) بالنسبة للموظفين والمؤسسة وبما يعود بالنفع والفائدة على جميع الأطراف ذوى العلاقة سواء الموظف أو صاحب العمل أو المنظمة أو المجتمع الذي تتم فيه هذه العملية التفاعلية، وقد أشار كل من (Clarke & Holdsworth, 2017) إلى أبعاد العمل المرنة في ثلاث محاور:

### 1/1/1 وقت العمل المرنة:

هي المرونة التي تعطى الموظفين حرية تحديد أيام وساعات العمل اليومية والجدول وبالتالي فهي تعني قدرة العامل على تغيير وقت أداء العمل بحيث يكون قادراً على التحكم في مواعيد بدء أو إنها العمل - أي يمكنه تبديل أوقات الحضور والانصراف وتغيير ساعات العمل (Flexitime). وتنطوي على نوعين:

الأول الوقت المرنة: ويعرف على أنه نظام يتيح للعاملين تغيير أوقات البدء والانهاء من العمل بشرط العمل لساعات معينة ويتم ضبط ساعات العمل الأساسية في الأسبوع أو الشهر ويشمل الدوام الجزئي، والعمل على المدى القصير، وتقاسم الوظائف، أي أنها نظام يلغي الصرامة ويسمح للموظفين من الحضور للعمل في أي وقت خلال ساعات محددة في بداية دوام العمل والانصراف ، لذا فهو يرتبط ارتباطاً إيجابياً بكل من ( الانتاجية وجودة العمل، وخطة البقاء بالمنظمة، والرضا الوظيفي، وتحسين التوازن بين العمل والعائلة)

والثاني العمل المضغوط: ويعرف على أنه قيام العاملين بالعمل لساعات عمل أكثر في أيام أقل في الأسبوع، لذا فهي قائمة على تكثيف ساعات العمل في اليوم الواحد مقابل تفرغ أيام أخرى كاملة يستطيع العامل خلالها ممارسة الأنشطة الخاصة به بخبرة أكبر، ويكون لديه مساحة كافية لعيش حياته كما يريد بجانب العمل.

وبالتالي فإن العمل المضغوط يعمل على زيادة الانتاجية، وزيادة الانتاج وخفض التكاليف ، يساهم بشكل كبير في تقليل الأموال

المصرفية على الوقت الإضافي في العمل، وخفض معدل الغياب ودوران العمل.

### 2/1/1 المرونة في مكان العمل:

تعني قدرة العامل على تغيير مكان عمله - أي يمكنه القيام بمهام العمل من المنزل أو أي مكان آخر (Flexplace)، حيث أن المرونة في مكان العمل تسمح للموظفين بالعمل خارج مكان العمل الفعلي، وأنه ترتيب عمل رسمي يسمح للموظفين بالوصول إلى أنشطة عملهم من خلال العديد من المواقع وعادة ما يستخدم بالتقنيات الحديثة لوسائل الاتصال والمعلومات.

### 3/1/1 المرونة في إجراءات العمل:

تعني القدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وعلى المتطلبات المهنية والشخصية التي تسمح للعاملين وللشركات بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وتحقيق الأهداف المهنية والشخصية بكفاءة وفاعلية.

#### 1- فوائد العمل المرن :

- تحقق ترتيبات العمل المرن العديد من المزايا وذلك بالنسبة للموظف وصاحب العمل والمنظمة والمجتمع، ويمكن عرض مزايا فوائد العمل المرن من خلال النقاط التالية: (Clark,2017)، (Dilmaghani,2021)
- تؤدي إلى تحسين التوازن بين العلم والحياة بحيث تحقق صراع أقل بين العمل والمنزل.
  - تحقق مزيد من التحكم والاستقلال الذاتي.
  - حصول الموظف على وظيفة عالية الجودة ومكان عمل أكثر دعماً.
  - تطوير مسارات وظيفية متعددة وبديلة.
  - التغلب على مشكلة تغيب العاملين وزيادة معدل الحفاظ عليهم.
  - القدرة على زيادة المهارات في المنظمة من خلال توظيف المزيد من العمال الموهبين.
  - زيادة التوظيف وتحسين صورة العلامة التجارية للمنظمة.

#### 2- تكلفة الموارد البشرية:

في ظل التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة الأعمال شاع الإستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة واشباع حاجات العاملين في ذات الوقت بإعتبار أن كلاهما حاجات مشتركة مع بعضها البعض ومن المعلوم أن العنصر الإنساني يستطيع أن يعمل في أقل الإمكانيات وأن يبني وينمي نفسه لذلك فإن المنشأة مهما عظمت امكانياتها المادية لا تستطيع أن تحقق اهدافها بدون العنصر الانساني .

حيث تمثل الموارد البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً علمياً راقياً ركناً أساسياً من الأركان المحددة لمستوى الأداء في المنشأة وقد تضمنت النظريات الاقتصادية والإدارية دراسات واسعة وشاملة تهدف قياس الإستثمار في رأس المال البشري وترشيد استخدامه من خلال التدريب والتطوير المستمر لقدراتها ولم تكن النظرية المحاسبية الى وقت قريب تعني بهذه الموارد رغم كون عملية القياس تمثل وظيفتها الاساسية. (أيمن عبدالله، 2016م).

يمكن أن تحسن محاسبة الموارد البشرية عملية صنع القرار الخارجي. يمكن للمستثمرين أن يكونوا قادرين على تقييم الأعمال التجارية. وعندما تؤخذ تكلفة الموارد البشرية في الاعتبار، فإن الثقة في الأداء وآفاقه للمستقبل تنمو. والمقياس الذي نستخدمه لتقييم الأهمية النسبية لكل مدخل هو نسبة الموارد البشرية إلى إجمالي الأصول، والتي تعمل أيضاً بمثابة مؤشر مفيد لأداء المنظمة. يوضح ما سبق أن محاسبة الموارد البشرية هي مفهوم قديم يستخدم في الغالب في الولايات المتحدة الأمريكية والهند، دون أي معايير أو سياسات محاسبية مصاحبة. وهذه الاستراتيجية بالكاد جديدة في لأنه لم تبدأ أي منظمة في تنفيذها تنشأ الأصول غير الملموسة من تأجيل مصاريف الخدمات بدلاً من التكاليف المادية، ويمكن الاعتراف بعدد من الأصول غير الملموسة، بما في ذلك التكاليف المرتبطة بتطوير البرمجيات والتسويق والترويج والتدريب، على أنها تكاليف مؤجلة.

إن تحديد رأس المال البشري وتمييزه وقياسه بغرض توفير المعلومات للمستفيدين لتكون مرجعاً مهماً للثبات والتقييم ويصب الغرض من أستعمال المحاسبة عادة في تحسين نوعية الكشوف المالية ودمج متغير رأس المال البشري فيها، وبالتالي فإن المحاسبة

عن الموارد البشرية هي مصطلح يستخدم لوصف مقترحات متنوعة، تبحث في التقرير عن الموارد البشرية، وتأكيد أهميتها في تحقيق ارباح المنظمة ومجموع اصولها " (فليب جاك، 2015).

عرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية بأنها عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية إلى صناع القرار (حنان، 2013، 207). وعرفت أيضاً بعملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية التعامل معها ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لتظهر القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية وتزويد الجهات المعنية بهذه المعلومات (القاضي، حمدان 2010) ولقد مرت محاسبة الموارد البشرية بمراحل عديدة من التطور المتميز، منها ما يلي: (Hamada 2002: 146)

المرحلة الأولى: تمتد من بداية الستينات حتى عام 1966 وتتميز بتطور المفاهيم الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى

المرحلة الثانية: وتمتد من عام 1966 إلى عام 1971 وتتميز بفترة خلقت وقيمت فعالية نموذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية وفترة خلقت مجالات حالية ومستقبلية لاستخدامات المحاسبة المتعلقة بالموارد البشرية. الموارد في بعض المنظمات حيث علق (ويلوم) بحثه قياس القيمة التاريخية لتكلفة الموارد البشرية في شركة (R.J.BARRY) حيث نشرت الشركة لعدة سنوات بياناتها المالية الختامية بما في ذلك المعلومات المالية عن الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: وتمتد من عام 1971 إلى عام 1976، وتم خلالها نشر العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان، وقد تم تطبيق العديد من هذه الأبحاث على تأثير المعلومات التي توفرها محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية أيضاً. كما هو الحال في قرارات المستثمرين من المساهمين.

المرحلة الرابعة: وتمتد من عام 1976 إلى عام 1980، حيث شهدت تراجع الاهتمام بهذا الفرع سواء من قبل الأكاديميين أو من قبل التطبيقيين، والسبب هو أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا المجال وهو أقل صعوبة وتمتد في المراحل السابقة وأن الأجزاء المتبقية أكثر صعوبة وتتطلب عدد غير قليل من المؤسسات والبنوك التي تقبل أن يتم تطبيق هذه الأبحاث داخلها ونتيجة لقلة عدد الباحثين القادرين على ذلك فإن كما أن عدد الأبحاث في هذه الفترة كان قليلاً أيضاً، مما أدى إلى عدم اهتمام البنوك بالتطبيق، بالإضافة إلى أن تكاليف تطبيق هذا النظام مرتفعة والعائد المتوقع منها غير مؤكد.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة التطور الحالية، وقد شهدت بداية إحياء الاهتمام الهامشي بنظرية وممارسة محاسبة الموارد البشرية نتيجة الاهتمام المتزايد للولايات المتحدة الأمريكية بموضوع محاسبة الموارد البشرية. زيادة الإنتاجية وتركز هذا الاهتمام على دور العنصر البشري في زيادة الإنتاجية مما جذب الاهتمام نحو محاسبة الموارد البشرية بالإضافة إلى زيادة المنافسة بين الولايات المتحدة واليابان في مجال الصناعة والاختلاف في إدارة الشركات اليابانية للموارد البشرية من نظيراتها الأمريكية بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بأساليب وأنظمة المحاسبة حول الموارد البشرية وقد شهدت هذه المرحلة تطبيق محاسبة الموارد البشرية على الشركات والمؤسسات الكبيرة على عكس ما كان عليه الحال في المراحل الأولى من التطوير حيث تم التطبيق واقتصرت على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن محاسبة الموارد البشرية هي عملية قياس وتسجيل وتحليل التكاليف التي تم إنفاقها من أجل تجميع الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإحلالها في الوحدة الاقتصادية، ومراقبة التغيرات. لقد حصل ذلك. وتتاثر على مدى فترة من الزمن بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالقوى العاملة، مثل زيادة المهارة من خلال تطبيق البرامج التعليمية. و محاسبة الموارد البشرية (HRA) هي فرع جديد في المحاسبة و يعني المحاسبة للأشخاص كمورد تنظيمية. و هو قياس تكلفة وقيمة الأشخاص بالنسبة للمنظمات. وهو ينطوي على قياس التكاليف التي تتكبدها الشركات الخاصة والقطاعات العامة لتوظيف واختيار وتعيين وتدريب وتطوير الموظفين. و محاسبة الموارد البشرية هي عملية محاسبة الأشخاص كمورد للمؤسسة. يحاول وضع قيمة على الموارد البشرية التنظيمية كأصول وليس كمصروفات. أدى الاعتراف بأن الشركات لديها أصول بشرية قيمة إلى تطوير مجال محاسبة الموارد البشرية في الستينيات (Flamholtz, 2002).

ولتوضيح طبيعة تكلفة الموارد البشرية، فقد أكدت العديد من الدراسات على أن راس المال البشري يؤدي دوراً حيوياً في الأداء الحالي والمستقبلي للشركات، حيث تدفع المؤسسات أجور إضافية متفاوتة بين مختلف أنواع راس المال عند الاحتفاظ بالعمالة الراكدة، ومن ناحية أخرى فإن تخفيض حجم العمالة سيولد تكاليف مباشرة بما في ذلك التعويض عن إنهاء العمل عند الفصل، وكذلك تكاليف البحث والتدريب عند تعيين عمالة جديدة، وقد يترتب أيضاً على تخفيض حجم العمالة تكاليف تنظيمية ضخمة بما في ذلك إنخفاض

الروح المعنوية وإنتاجية العمل والإلتزام والأداء الوظيفي بين العمالة المتبقية، فقدان المعرفة التنظيمية، وبالتالي تنتج آثاراً سلبية على الربحية. ( الصغير، 2018 )

كما تعبر تكاليف الموارد البشرية عن " مجموعة من التكاليف المتعلقة بإدارة وتوظيف العاملين في المؤسسات، وتشمل هذه التكاليف عوامل مثل الرواتب والمزايا الاجتماعية والتأمينات الطبية وتكاليف التدريب والتطوير والاجازات المدفوعة والاجازات المرضية وغيرها". (Bassey,2012)

وتعتبر تكاليف الموارد البشرية أيضاً جزءاً مهماً من تكاليف التشغيل في الشركات، والمؤسسات ، وغالباً ما يتم النظر في تخفيض تكاليف الموارد البشرية كحلاً استراتيجياً لزيادة الربحية وتحقيق التنافسية في سوق العمل، وكذلك فإنه بتنفيذ استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية المناسبة، يمكن للمؤسسات توفير الوقت والمال وزيادة الإنتاجية والجذب للمواهب المؤهلة يشير إلى النمط الذي تتبعه التكاليف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات. يتعلق هذا بكيفية تكوين وتغير هذه التكاليف مع مرور الوقت وتغيرات في عوامل مختلفة.

ومما سبق يتضح أن الاستراتيجيات الفعالة في تخفيض التكاليف تساهم في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحقيق المزيد من الاستدامة والنجاح للمؤسسات، وبالتالي يحقق تخفيض تكلفة إدارة الموارد البشرية الآتي : (جابر ، 2007)

**توفير المال والموارد** : عندما يتم تخفيض تكاليف الموارد البشرية بطرق فعالة، يمكن للشركة توفير الكثير من النفقات والموارد، وهذا يساعدها على زيادة الربح والبقاء كمؤسسة منافسة في السوق، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتوفير المال والموارد أن يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، لذلك من الضروري أن تكون لدى الشركة استراتيجية فعالة لتخفيض تكاليف الموارد البشرية دون المساس برواتب الموظفين.

**زيادة الإنتاجية والأرباح** : من بين الفوائد الرئيسية لتخفيض تكاليف الموارد البشرية هي زيادة الإنتاجية والربحية. بتقليل التكاليف، يمكن للمؤسسات استثمار تلك الموارد في تحسين عملياتها وزيادة كفاءة العمالة. وبتحسين إنتاجية الفريق وزيادة الإنتاج، يتحقق نمو العمل وتحقيق الأرباح المرجوة. وبالتالي، يمكن للشركات عبر استخدام طرق تخفيض تكاليف الموارد البشرية بكفاءة أن تتحول إلى منافس صلب في السوق وتجذب المزيد من العملاء والفرص التجارية.

**جذب المواهب والكوادر المؤهلة**: واحدة من النتائج الفعالة لاعتماد طرق تخفيض تكاليف الموارد البشرية هي جذب المواهب والكوادر المؤهلة. بدلاً من الاعتماد على توظيف الموظفين غير المؤهلين وتدريبهم، يمكن للمؤسسات جذب الموظفين الماهرين والمحترفين من البداية، هذا يتيح للمؤسسة الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم المسبقة، وبالتالي تقليل التدريب والتكاليف المرتبطة بتأهيل الموظفين الجدد.

### 3- العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية :

تحقيقاً لأهداف الدراسة يتناول الباحثان في هذه النقطة عرض وجهات النظر المختلفة التي إهتمت بتحليل العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية :

يعد تحديد رأس المال البشري وتمييزه وقياسه بغرض توفير المعلومات للمستفيدين لتكون مرجعاً مهماً للثبات، والتقييم ويصب الغرض من استعمال المحاسبة عادة في تحسين نوعية الكشوف المالية ودمج متغير رأس المال البشري فيها، وبالتالي فإن المحاسبة عن الموارد البشرية هي مصطلح يستخدم لوصف مقترحات متنوعة، تبحث في التقرير عن الموارد البشرية، وتأكيد أهميتها في تحقيق أرباح المنظمة ومجموع اصولها " (Abeysekera, 2022).

كما تلعب التقنيات الحديثة تلعب دوراً حاسماً في خفض تكاليف الموارد البشرية. فمن خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية المتقدمة وأتمتة العمليات، يمكن للمؤسسات تبسيط العمليات وتوفير الوقت والموارد. على سبيل المثال، يمكن استخدام البرمجيات الحديثة في توفير حلول لإدارة الرواتب والمكافآت، وتقديم تقارير تحليلية عن أداء الموظفين وتحسين سير عملية التوظيف، ويمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لاستخراج الأنماط والاتجاهات التي تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية. وأيضاً يمكن استخدام الحوسبة السحابية لتوفير تكاليف البنية التحتية والصيانة الخاصة بالأنظمة التقليدية. (Cascio, 2023)

وتعد ترتيبات العمل المرن بأبعادها ( وقت العمل المرن، المرونة في مكان العمل، المرونة في اجراءات العمل ) من أفضل الطرق لتعزيز الإنتاجية والمشاركة في المؤسسات، حيث تعد وضع ترتيبات عمل مرنة، وتنفيذها، وسيلة حتى لا تصبح هناك طريقة

أخرى لمكافأة أصحاب الأداء العالي أو الموظفين الرئيسيين. هناك فوائد عديدة لتنفيذ ترتيبات العمل المرنة كزيادة الإنتاجية للعمال الذين لديهم جداول زمنية أكثر مرونة هم أكثر إنتاجية. إنهم أكثر سعادة وأقل توتراً، مما يعني أنهم أكثر عرضة للأداء على أعلى مستوى، كذلك انخفاض نسبة التغيب عن العمل – إذا كان الموظفون بحاجة إلى تخفيض ساعات العمل بسبب المرض، أو حالة طبية، فإن ترتيبات العمل المرنة يمكن أن تساعد في تقليل التغيب عن العمل. (Chung, 2022)

أيضاً تساعد ترتيبات العمل المرنة على تحسين الاحتفاظ بالموظفين ، كما أن ترتيبات العمل المرنة مثبتة لتقليل معدل دوران الموظفين وضمان بقاء فريق العمل قوياً، فيما تعمل على تحقيق التوافق الثقافي العالي – عندما يشعر الموظفون أن احتياجاتهم قد تم تلبيتها وأن لديهم سيطرة أكبر على جداولهم الزمنية، فمن المرجح أن يفعلوا ذلك بالتنسيق مع عملهم والشركة. (Kelliher, 2021) ومما سبق يتضح للباحثان أن ترتيبات العمل المرنة بأبعدها ( وقت العمل المرن، المرونة في مكان العمل، المرونة في إجراءات العمل ) توجه في سوق العمل يسمح للعاملين بإتمام وظائف جزئية لا تتجاوز نصف ساعات العمل المعتادة في المنشأة، على أساس احتساب الأجر مقابل الساعة، ما يشكل إطاراً قانونياً يلبى احتياجات القطاعات المختلفة التي تتطلب مرونة في جداول العمل، ويساعد في توظيف الوظائف ورفع نسب مشاركة العاملين في سوق العمل، خاصة في الأعمال التي تتناسب مع الالتزامات الشخصية للموظفين أو القطاعات ذات الاحتياجات المؤقتة، وبالتالي تخفض من تكلفة الموارد البشرية. (Berg, 2023)

## القسم الثاني : الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية وتطوير الفروض.

بالاطلاع على الدراسات السابقة في كلاً من الأدب الإداري والأدب المحاسبي ذات الصلة بموضوع البحث، لاحظ الباحثان ندرة الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث الحالي من الناحية النظرية، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات تعرضت بشكل مباشر إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات البحثية، ولذلك قام الباحثان من خلال هذا القسم بإستقراء وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات البحثية، وذلك من خلال :

### 1-دراسات سابقة خاصة بمتغير ( ترتيبات العمل المرن ) :

تتكون عوامل الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات من الأبعاد الإدارية والتحليل المستند إلى بيانات البحث الخاصة بالموارد البشرية المؤهلة، وخاصة أولئك المسؤولين عن كفاءات تكنولوجيا المعلومات التي لها دور مهم في تطوير المنظمة. فيما يتعلق بمؤشرات القدرات الإدارية والشخصية مع معايير للعناصر وهي المعرفة بالأعمال، المعرفة بالتكنولوجيا والعمليات التجارية للمنظمة، معرفة الإجراءات واللوائح في المنظمة، فهم القسم من المهام داخل المنظمة، والقدرة على تشغيل الإجراءات والأنظمة المطبقة في قسم تكنولوجيا المعلومات. فيما يتعلق بمؤشر القدرة الفنية والتحليل مع معايير العناصر، وهي القدرة الهندسية، لقدرة على تعلم وتطبيق التقنيات الجديدة، مهارات ومعارف مشروع تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على تنظيم ودمج تكنولوجيا المعلومات في هذا دليل على أن الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات هي عوامل مهمة في نجاح وحدة الأعمال في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات. حيث هدفت دراسة (أحمد، 2019) إلى توضيح أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي، وأكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كلا من أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الابتكار التنظيمي، ووجود ارتباط معنوي إيجابي قوي بين المرونة في كمية العمل وكلا من ابتكار العملية والابتكار الإداري، ووجود تأثير معنوي إيجابي بين كلا من المرونة في مكان العمل والمرونة في استمرارية العمل على ابتكار المنتج وابتكار العملية. وأوصت الدراسة بضرورة 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.

كما هدفت دراسة (حسن 2022) إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات الموارد البشرية وأثرها على أدائهم الوظيفي ، مع ظهور الإنترنت ، وتطور تكنولوجيا المعلومات والبنوك ، والتحول التكنولوجي الرقمي المتزايد للمنظمات . أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية وخلصت الدراسة إلى أن نظام تقنية المعلومات له تأثير مباشر على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية. كما أوضحت الدراسة أن استخدام تقنية المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بمواكبة التغيرات السريعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية.

وهدفت دراسة (PUTRA, et al 2020) الي تحديد أثر تطبيق نظام العمل المرن، بأبعاده الثلاث (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، وترتيبات العمل) على مستوى الرضا الوظيفي ببعديه (اتجاهات الوظيفة وأداء الموظف) لدي العاملين في البنوك اثناء جائحة كورونا. و اوضحت أثر تطبيق نظام العمل المرن، ضمن بيئة الوقاية الصحية المشددة على عينه عشوائية بسيطة مكونة من مجموعة من العاملين في البنوك ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي وبمعامل تحديد (R) قدره (0.656) عند مستوى دلالة احصائية قدره (0.050)، كما تناولت دراسة (الفليت، وعابدين، 2021) أثر ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغت (182) عامل من العاملين في شركات الانترنت في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي، وأوصت الدراسة العمل على تحديث الأنظمة المستخدمة بخصوص العمل المرن بما يساهم في تقليل ساعات العمل في شركات الانترنت، والاستعانة بالتكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل خارج المكتب، وتقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الريادية والمبدعين والافتخار بالعاملين لخلق روح التفاني والتحمي لديهم، وأوضحت دراسة (توفيق، 2021) الأبعاد الاجتماعية في ظل الأزمات والتي هدفت الى تحليل أسباب تطبيق نظام العمل المرن وعوامل نجاحه، وتفسير الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن وذلك على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نسنتلة في مصر والبالغ حجمها (230)، واعتمد البحث على استخدام المنهج التكاملي، وتوصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على الأسر وتفضيل العمل المرن عند مستوى دلالة وصور، وأوصت الدراسة إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة حرية التحكم بوقته من حيث عدد ساعات العمل المرنة وكيفية أدائه للعمل، في إطار رقابة رشيدة، مما يؤدي إلى تنمية قدرته على الابتكار وأضاف دراسة (Vilela,2021) والتي تستكشف ممارسات العمل المرنة وتأثيرها على مشاركة العاملين ورضاه في مكان العمل ، مع الأخذ في الاعتبار العمال من مختلف الفئات العمرية والأجناس. كانت الموضوعات الرئيسية الثلاثة التي تم استكشافها هي ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد والمرونة في ارتداء الزي الرسمي على عينة مكونة من 97 موظفًا من شركة للأجهزة المنزلية في البرازيل، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه إذا تم تطبيق ممارسات العمل المرنة بشكل فعال، يمكن أن تكون مفيدة للغاية لمشاركة العاملين ورضاهم وتحسين نتائج المنظمات. هناك أيضًا مساهمات ثاقبة فيما يتعلق بالأفراد من مختلف الفئات العمرية وتوقعات الجنسين، والتفضيلات فيما يتعلق بممارسات العمل المرنة.

## 2-دراسات سابقة خاصة بمتغير ( تكلفة الموارد البشرية ) :

لقد بررت الأبحاث التجريبية حول محاسبة الموارد البشرية وتكاليفها الحاجة إلى رسملة الأصول البشرية وعرضها بشكل صحيح في البيانات المالية. نظرًا للاتجاهات الحالية والتقدم في محاسبة الموارد البشرية (HRA) في العديد من البلدان المتقدمة، تم إجراء بعض الدراسات لتحديد ما إذا كانت المؤسسات على علم بـ HRA. تم تحديد الوعي باستخدام نماذج النهج القائم على التكلفة HRAC، وهي: النموذج التاريخي، ونموذج الاستبدال، ونموذج الفرصة. وتم إجراء الاستطلاع في يناير 2015. ولهذه الدراسة آثار مهمة على المبادئ والمفاهيم المحاسبية المقبولة عمومًا.

حيث هدفت دراسة ( Alekhyia and Lakshmi 2020 ) حول تأثير محاسبة الموارد البشرية على صافي أرباح المنظمة ونموها إلى تحليل المنظمات الخمس التي تطبق نظام محاسبة الموارد البشرية مع وجود عدد كبير من العاملين.وقد ركزت الدراسة على نظام محاسبة الموارد البشرية بمساعدة البيانات الثانوية. تناولت الدراسة الصناعات الخمس التي تطبق قانون تقييم المخاطر إلى جانب البيانات الثانوية من الفترة من 2013 إلى 2018-2019. تم تطبيق الارتباط ثنائي المتغير لمعرفة العلاقة بين منافع تكلفة الموظف (HRA) مع صافي الربح والنتيجة النهائية. تم تطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية وأشارت النتيجة إلى أن كلا من مؤشرات الخط العلوي والخط السفلي تتأثر بشكل كبير بمحاسبة الموارد البشرية.

وبحثت دراسة ( Aitesam Ullah , Nisar Khan, Yasir Alam 2021 ) في تأثير إفصاحات محاسبة الموارد البشرية (HRA) على الأداء المالي لشركات KSE-100. ولهذا الغرض، تم استخدام نماذج بيانات اللوحة الثابتة، أي نموذج التأثير الثابت ونموذج التأثير العشوائي، لتحليل سلوك الأداء المالي بناءً على مستوى الإفصاحات المحاسبية للموارد البشرية باستخدام عينة مكونة من 96 شركة مدرجة في بورصة KSE 100 الباكستانية. من الأعوام 2015-2020. واستخدمت الدراسة العائد على الأصول كمتغير

تابع وتم تطوير فهرس يعتمد على الدراسات السابقة للمتغير المستقل. وتم استخدام حجم الشركة، والرافعة المالية، والملكية الأجنبية كمتغيرات حاكمة للمتغير المستقل. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية لإفصاحات محاسبة الموارد البشرية على الأداء المالي للشركة. العلاقة بين حجم الشركة والأداء المالي إيجابية إلى حد كبير، وهناك علاقة قليلة بين النفوذ المالي والملكية الأجنبية مع الأداء المالي.

فيما أكدت دراسة (Amal Noori Mohammed, 2021) ان الإفصاح عن محاسبة الموارد البشرية في العراق يعطي مجالاً ومرحلة جديدة من التطور والتميز في مهنة المحاسبة، حيث يعزز مستوى الإفصاح عن بياناتها المالية من خلال تضمين مواردها البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي للنجاح والاستمرارية للوحدة الاقتصادية من خلال تدريب وتأهيل العاملين بها، وسعت الدراسة إلى تحديد مدى وعي واعتماد المؤسسات العراقية، ومستوى الإفصاح عن محاسبة الموارد البشرية ودرجة الالتزام في البيانات المالية، وأهداف البحث واختبار الفروض. حيث تم توزيع (100) استبانة على المحاسبين العاملين في المؤسسات العراقية، وتمت الموافقة على (89) استبانة للتحليل. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود إشارة إلى تنظيم العمل المحاسبي للموارد البشرية داخل الشركات العراقية وضعف في تقييم أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي لتلك الموارد البشرية. وأكدت الدراسة على ضرورة وضع وتفعيل قواعد وأطر الإفصاح عن محاسبة الموارد البشرية، من خلال إنشاء وتطوير المناهج التعليمية والندوات والدورات الثقافية والتدريبية بمستويات الإفصاح المحاسبي بشكل عام والإفصاح عن محاسبة الموارد البشرية بشكل خاص

كما بحثت دراسة (Krishanthi Vithana, Ranadeva Jayasekera, Taufiq Choudhry & Yehuda Baruch, 2023) بشكل تجريبي في السلوك قصير المدى لسوق الأوراق المالية تجاه استثمار الشركات في موارد رأس المال البشري، مع إيلاء اهتمام خاص لاثنتين من الوكلاء الرئيسيين: إنفاق الموارد البشرية والقيمة المضافة للشركة المخصصة للموظفين. من خلال التركيز على مواعمة قرارات الاستثمار في الموارد البشرية مع تركيز المستثمرين على المدى القريب أو الطويل، تقوم الدراسة بفحص الشركات المدرجة في مؤشر فاينانشال تايمز للأوراق المالية (FTSE 100) على مدى خمس سنوات باستخدام نموذج تقييم قائم على المحاسبة، وتظهر النتائج أن خطاب استثمار رأس المال البشري يؤدي إلى تضخيم الأرباح المتوقعة على المدى الطويل عند تقسيم مكونات أسعار الأسهم، مما يشير إلى أن المستثمرين يعتبرون الاستثمار في الموظفين لتوليد المزيد من العائدات على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، تثبت النتائج التي توصلنا إليها أن المستثمرين يستجيبون لموارد رأس المال البشري على مستوى الشركة كاستثمار يولد المزيد من العائد على المدى الطويل. وهذا يؤكد على أهمية توصيل معلومات استثمار موارد رأس المال البشري التي تعكس بدقة إنشاء قيمة الشركة من خلال الموظفين في التقارير المالية الخارجية.

وقد هدفت دراسة (Ai Shaibani, & Samaher, 2024) إلى أنه من أجل إنتاج منتجات عالية الجودة بمواصفات تنافسية لا بد من تطوير برامج تدريب الموارد البشرية والاهتمام بها بشكل كبير جداً من خلال منفذين، إما بيع هذه المنتجات بأسعار أعلى من أسعار المنتجات المنافسة في السوق أو تخفيض التكاليف المتعلقة بها، كتكاليف الإنتاج، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباح الوحدة الواحدة، ومن هنا ضرورة الاهتمام والتعرف على الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في كافة الجوانب الاقتصادية ومراعاة محاسبة الموارد البشرية. ومن هذا الجانب تناول البحث أيضاً محاسبة الموارد البشرية وأثرها على التكاليف النوعية، وتم تحديد التكاليف النوعية في شركة مصافي الجنوب للمنتجات النفطية ومن ثم بيان واقع التدريب والتطوير في الشركة وقد توصلت الدراسة إلى أن 70% من الوحدات الاقتصادية لا تمتلك المعرفة الكاملة والوصول إلى مفهوم التكاليف النوعية والعناصر المكونة لها وبالتالي دور محاسبة الموارد البشرية في الاستفادة من المدربين الموارد البشرية لأداء العمل بأعلى مستويات الكفاءة والسرعة الممكنة والنوعية وأوصت الدراسة بضرورة دعم الدراسات والأبحاث والمؤتمرات المتعلقة بمحاسبة الموارد البشرية والتكاليف النوعية وضرورة وضع البرامج التدريبية المناسبة للعاملين في هذا المجال. التخصصات المختلفة ومتابعة تنفيذها وتقييمها مما يحقق الاستثمار الأمثل للتكاليف المتعلقة بها.

فيما هدفت دراسة (Ozovehe, 2024) إلى معرفة تأثير معلومات تكلفة محاسبة الموارد البشرية بالوكالة عن تكلفة التدريب والتطوير وتكلفة الموظفين مع حجم الشركة (المقدمة كمتغير حاكم) على وكلاء قرارات الاستثمار باستخدام عائد الاستثمار لشركات التأمين المدرجة في نيجيريا. تم اعتماد تصميم البحث بأثر رجعي مع مجموعة مكونة من 23 شركة، تم أخذ عينات منها 15 باستخدام تقنيات أخذ العينات الهادفة. تم استخدام مصادر البيانات الثانوية من التقارير السنوية لشركات التأمين المدرجة في نيجيريا والتي تتراوح من 2013 إلى 2022 سنة مالية. تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل النتيجة باستخدام E-views 10. وكشفت نتيجة الدراسة

أن تكاليف التدريب والتطوير كان لها تأثير إيجابي وهام على عائد الاستثمار لشركات التأمين المدرجة في نيجيريا. وفي الوقت نفسه، كان لتكاليف الموظفين أيضاً تأثير إيجابي وهام على عائد استثمار شركات التأمين المدرجة في نيجيريا. وأوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر شركات التأمين بشكل أكبر في تدريب وتطوير موظفيها وزيادة رفاهية موظفيها لتعزيز كفاءة رأس المال البشري، كما أكدت الدراسة على أنه في العصر الحالي لتغير المعلومات، أصبحت محاسبة الموارد البشرية جزءاً متزايد الأهمية من إجمالي ثروة المنظمة. وينبغي أن تشكل أجزاء من الأصول في البيانات المالية ضمن الأصول غير المتداولة.

### 3- الفجوة البحثية في مجال العلاقة بين المتغيرات البحثية :

أشارت بعض الدراسات إلى النتائج التي تفيد بأهمية ترتيبات العمل بالمرن وتأثيرها على مشاركة العاملين ورضاه في مكان العمل، حيث أشارت دراسة (الفليت، وعابدين، 2021) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وأبعاد الارتباط الوظيفي، وأضافت دراسة (Vilela,2021) أن تطبيق ممارسات العمل المرنة بشكل فعال، يمكن أن تكون مفيدة للغاية لمشاركة العاملين ورضاهم وتحسين نتائج المنظمات، فيما أكدت دراسة (هند،2016) على وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات العمل المرنة على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي.

ومن حيث أهمية استخدام التكنولوجيا في تنمية مهارات الموارد البشرية وأثرها على أدائهم الوظيفي ، مع ظهور الإنترنت، وتطور تكنولوجيا المعلومات والبنوك ، والتحول التكنولوجي الرقمي ، أكدت دراسة (حسن 2022) على أن استخدام تقنية المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما أشارت دراسة (توفيق،2021) إلى ان وجود علاقة بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن، وأوصت الدراسة وبإتاحة الفرصة للعاملين لممارسة حرية التحكم بوقته من حيث عدد ساعات العمل المرنة وكيفية أدائه للعمل، في إطار رقابة رشيدة، مما يؤدي إلى تنمية قدرته على الابتكار.

وقد حددت دراسة (دبب، 2021) أبعاد نظام العمل المرن الثلاثة (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، وترتيبات العمل)، وقد أكدت أيضاً دراسة (Vilela,2021) على أن أبعاد ممارسات العمل المرن (ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد والمرونة). وقد أشارت دراسة (Mohammed,2021) ان الإفصاح عن محاسبة الموارد البشرية يعطي مجالاً ومرحلة جديدة من التطور والتميز في مهنة المحاسبة، حيث يعزز مستوى الإفصاح عن بياناتها المالية من خلال تضمين مواردها البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي للنجاح والاستمرارية الوحيدة الاقتصادية من خلال تدريب وتأهيل العاملين بها، وقد أكدت دراسة ( Alekhyia and Lakshmi 2020) وجود تأثير محاسبة الموارد البشرية على صافي أرباح المنظمة ونموها إلى تحليل المنظمات الخمس التي تطبق نظام محاسبة الموارد البشرية مع وجود عدد كبير من العاملين.

فيما ربطت دراسة (Ozovehe, 2024) بين تكلفة محاسبة الموارد البشرية وتكلفة التدريب والتطوير وتكلفة الموظفين مع حجم الشركة (المقدمة كمتغير حاكم) أكدت الدراسة على وجود تأثير تكلفة محاسبة الموارد البشرية على وكلاء قرارات الاستثمار باستخدام عائد الاستثمار لشركات التأمين، كما أشارت دراسة (Al Shaibani, & Samaher,2024) إلى وجود أثر لمحاسبة الموارد البشرية على التكاليف النوعية وأن هذا التأثير نتيجة للتدريب وتطوير برامج تدريب الموارد البشرية في الشركات محل التطبيق وأكدت الدراسة على أن هذا التأثير سيؤدي إلى إنتاج منتجات عالية الجودة بمواصفات تنافسية.

### ومما سبق تتبلور الفجوة البحثية في النقاط التالية :

- تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تدرس العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر، حيث ركزت معظم الدراسات على جزئيات محددة للعلاقة بين متغيرات الدراسة ولم يتم التطرق إلى رؤية متكاملة تبحث في طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات.
- التباين الواضح بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحثية محل الدراسة، مما يؤكد على الحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل.
- قامت الدراسة الحالية بالاعتماد على (وقت العمل المرن، مكان العمل المرن، إجراءات العمل المرن) كأبعاد للمتغير ترتيبات العمل والمرن.
- تعتمد هذه الدراسة على في قياس تكلفة الموارد البشرية على كل من (مصرفات الأتعاب والعمولات – المصروفات الادارية والعمومية)

- إن البيئة المصرية لها طبيعة خاصة وليس بالضرورة يمكن أن تعمم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في الدول الأخرى على البيئة المصرية فيما يخص العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات المصرفي في مصر.

#### 4- تطوير الفروض البحثية :

- بناء على تحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة وفي ضوء هدف وأهمية البحث، قام الباحثين بتطوير الفروض البحثية التالية :
- الفرض الرئيسي: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية " :**
- **الفرض الفرعي الأول :** " توجد علاقة معنوية بين بُعد إجراءات العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."
  - **الفرض الفرعي الثاني :** "توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."
  - **الفرض الفرعي الثالث :** "توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."
  - **الفرض الفرعي الرابع :** "توجد علاقة معنوية بين بُعد إجراءات العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."
  - **الفرض الفرعي الخامس :** توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."
  - **الفرض الفرعي السادس :** "توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

#### القسم الثالث : تصميم الدراسة التطبيقية وأختبار فروض البحث وتحليل النتائج.

##### 1- منهجية وأسلوب البحث:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات البحث المتعلقة بموضوع البحث تحقيقاً لأهداف البحث، لذا يهدف هذا الجزء إلى بيان منهجية البحث وإجراءاتها حيث سيتناول هذا الجزء توضيح لأسلوب البحث المستخدم، ووصف مجتمع البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، ويتضمن كذلك وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثان في تصميم أداة البحث وتقنينها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحثان. بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

##### أ- طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث على نوعين من مصادر البيانات:

- 1- **مصادر البيانات الثانوية:** حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.
- 2- **مصادر البيانات الأولية:** نظراً لاعتقاد الباحثان بعدم قدرة مصادر البيانات الثانوية على تغطية البحث بشكل كامل فسوف يتم اللجوء إلى استخدام المصادر الأولية للبيانات عن طريق التقارير السنوية المنشورة للبنوك محل الدراسة خلال الفترة (2019-2024).

##### ب- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في قطاع البنوك في مصر وعددها (36) بنك عامل طبقاً لأحصائية البنك المركزي المصري وذلك بانخفاض

عن 38 بنكاً مسجلاً منذ عام 2014، حيث تمت موافقة مجلس إدارة البنك المركزي المصري على دمج بنك أبو ظبي الأول مع بنك عودة مصر في عام 2022 .

### ج- منهج البحث:

بما أن البحث يستهدف دراسة أثر ترتيبات العمل المرن على تكلفة الموارد البشرية، فقد استخدم الباحثان في إعداد الجزء التطبيقي من هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في البحث، ويوفر المنهج الوصفي التحليلي كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع البحث.

### 2- تصميم أداة البحث:

#### أ- عينة البحث

تتمثل عينة البحث في (10) بنوك عاملة خلال الفترة من 2019-2024 ، وتم اختيار البنوك بناء على تقرير البنك المركزي الصادر في يونيو 2024 ، حيث أشتمل تقرير البنك المركزي على الآتي :

- تستحوذ البنوك الـ (10) على 79.7% من إجمالي أرباح بنوك القطاع المصرفي، التي سجلت 289.40 مليار جنيه بنهاية النصف الأول.
- سجلت أصول البنوك الـ (10) نحو 15.180 تريليون جنيه بنهاية يونيو، مستحوذة على 78.5% من أصول القطاع المصرفي البالغة 19.3 تريليون جنيه.
- سجلت إجمالي أرصدة الودائع لدى البنوك الـ (10) نحو 9.3 تريليون جنيه، في حين بلغت أرصدة إقراض العملاء 5.6 تريليون جنيه بنهاية يونيو 2024.
- ارتفاع حجم استثمارات لدى البنوك الـ (10) في أذون الخزانة لتصل إلى 4.2 تريليوناً من إجمالي استثمارات البنوك في الأذون الحكومية والبالغة 5.228 تريليون جنيه بنهاية يونيو 2024.
- وصل إجمالي بطاقات الائتمان المصدرة لدى البنوك الـ (10) إلى أكثر من 4.91 مليون بطاقة بنهاية يونيو الماضي مقابل 4.65 ملايين بطاقة بنهاية 2032، بحسب تقرير البنك المركزي.
- بلغ عدد ماكينات الصراف الآلي لدى البنوك الـ (10) نحو 18.708 ألف ماكينة بنهاية يونيو 2024، مقابل 17.374 آلاف ماكينة بنهاية ديسمبر 2023.

وجاء ترتيب البنوك بالتقرير كالتالي :

#### جدول رقم (1)

#### ترتيب البنوك وفقاً لتقرير البنك المركزي

الترتيب	البنك
الأول	الأهلي المصري
الثاني	بنك مصر
الثالث	بنك القاهرة
الرابع	العربي الافريقي الدولي
الخامس	التجاري الدولي
السادس	الاهلي قطر الوطني
السابع	بنك الاسكندرية
الثامن	بنك فيصل الاسلامي
التاسع	المصرف المتحد
العاشر	بنك إنتش إس بي سي.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لتقرير البنك المركزي الصادر في يونيو 2024

## ب- متغيرات البحث

يمكن توضيح متغيرات البحث من خلال الجدول التالي :

### جدول (2)

#### متغيرات البحث

الرمز	طريقة قياس المتغير	أسم المتغير
	المتغير التابع : تكلفة الموارد البشرية	
(HC)	مصروفات الأتعاب والعمولات المصروفات الادارية والعمومية	تكلفة الموارد البشرية
	المتغير المستقل ترتيبات العمل المرن	
(X <sub>1</sub> FW)	عقد ثابت عقد المؤقت	اجراءات العمل المرن
(X <sub>2</sub> FP)	مشاركة العمل	مكان العمل
(X <sub>3</sub> FT)	العمل الاضافي العمل المضغوط	وقت العمل المرن
	المتغيرات الحاكمة	
(SIZE X <sub>4</sub> )	إجمالي الاصول في نهاية العام.	حجم البنك
( PER X <sub>5</sub> )	عدد سنوات التأسيس حتى تاريخ القياس	عمر البنك
( RES X <sub>6</sub> )	استجابة البنك للعملاء.	سرعة الاستجابة
(INNOV X <sub>7</sub> )	الامكانيات المادية المستثمرة من البنك.	الابتكار والتكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثان

ويمكن توصيف النموذج المستخدم في المعادلة التالية

$$HC = \beta_0 + \beta_1 FW + \beta_2 FP + \beta_3 FT + \beta_4 SIZE + \beta_5 PER + \beta_6 RES + \beta_7 INNOV + \varepsilon_{i,t}$$

### 3- أسلوب جمع البيانات

إعتمد البحث على التقارير السنوية المنشورة للبنوك محل الدراسة خلال الفترة (2019- 2024)

### 4- التحليل الاحصائي واختبار فروض البحث التطبيقية :

اعتمد الباحثان في التحليل الاحصائي واختبار الفروض على استخدام الوصف الاحصائي للمتغيرات وذلك للتحقق من جودة المتغيرات من حيث وصف العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وصلاحيه البيانات، وكذلك استخدم الباحثان مصفوفة الارتباط (بيرسون) وذلك لأجراء اختبار واسع الانتشار لدراسة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، ولتقدير العلاقة بين المتغيرات وقياس أثر أبعاد البحث استخدم الباحثان اختبار جوهانسن للتكامل بين متغيرات النموذج.

### أ- الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

الوصف الاحصائي للمتغيرات البحث يفيد في التحقق من جودة المتغيرات، حيث يفيد الاختبار في وصف العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وكذلك صلاحية البيانات باستخدام المتوسط والوسيط والانحراف المعياري بعد أخذ لوغاريتم السلاسل الزمنية لتحويلها الى خطية.

## جدول رقم (3)

## الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

	Y1	Y2	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
Mean	6.11E+	3.72E+	342.13	0.2033	00	3276.	475.83	4611.433	0.2500	1711.4	3776.0	10470.	84.00
Median	615662	256178	367.50	0.0000	00	2500.0	0.0000	2783.500	0.0000	1240.5	3704.5	9500.0	75.00
Maximu	3.42E+	4.07E+	500.00	1.0000	00	7850.0	5000.0	57895.00	1.0000	8711.0	9885.0	25000.	250.0
Minimu	588706	150059	155.00	0.0000	00	1400.0	0.0000	1514.000	0.0000	150.00	650.00	2500.0	30.00
Std. Dev.	9.01E+	8.30E+	96.43	0.4075	00	1893.3	1180.5	7357.654	0.4366	1538.6	2196.5	5292.2	41.45
Skewne	1.5013	3.1561	-0.6230	1.4736	NA	1.2826	2.4400	6.487477	1.1547	2.0382	1.5196	1.5124	1.449
Kurtosis	4.3514	12.477	2.2274	3.1716	NA	3.4194	7.9019	47.43103	2.3333	8.5095	5.3519	5.3063	6.251
Obse	60	60	60	59	59	60	60	60	60	60	60	60	60

المصدر : اعداد الباحثان عن طريق برنامج Eviews

## من نتائج الجدول السابق يتضح :

أن الحد الأدنى للمصروفات الادارية والتي تمثل المتغير التابع بلغت ( 588706 ) بينما جاء الحد الأقصى ( 3.42E+ ) وبلغ المتوسط (615662) بانحراف معياري (9.01E+) ، أما فيما يتعلق بالمتغير المستقل الأول وهو عقود محددة المدى بلغ الحد الأدنى نسبة (155) والحد الأقصى (500) ، بينما جاء المتوسط والانحراف المعياري ( 367.50 ) و(96.43)، على التوالي ، وجاء متغير مشاركة العمل بالحد الأدنى (1.02) والحد الأقصى (1.21) وجاء المتوسط بنسبة (1.3152) والانحراف المعياري بنسبة (1.15030)

## ب- مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

مصفوفة الارتباط تعد أيضا اختبار واسع الانتشار لدراسة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط والجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط للمتغيرات محل الدراسة :

جدول رقم (4)  
مصفوفة الارتباط

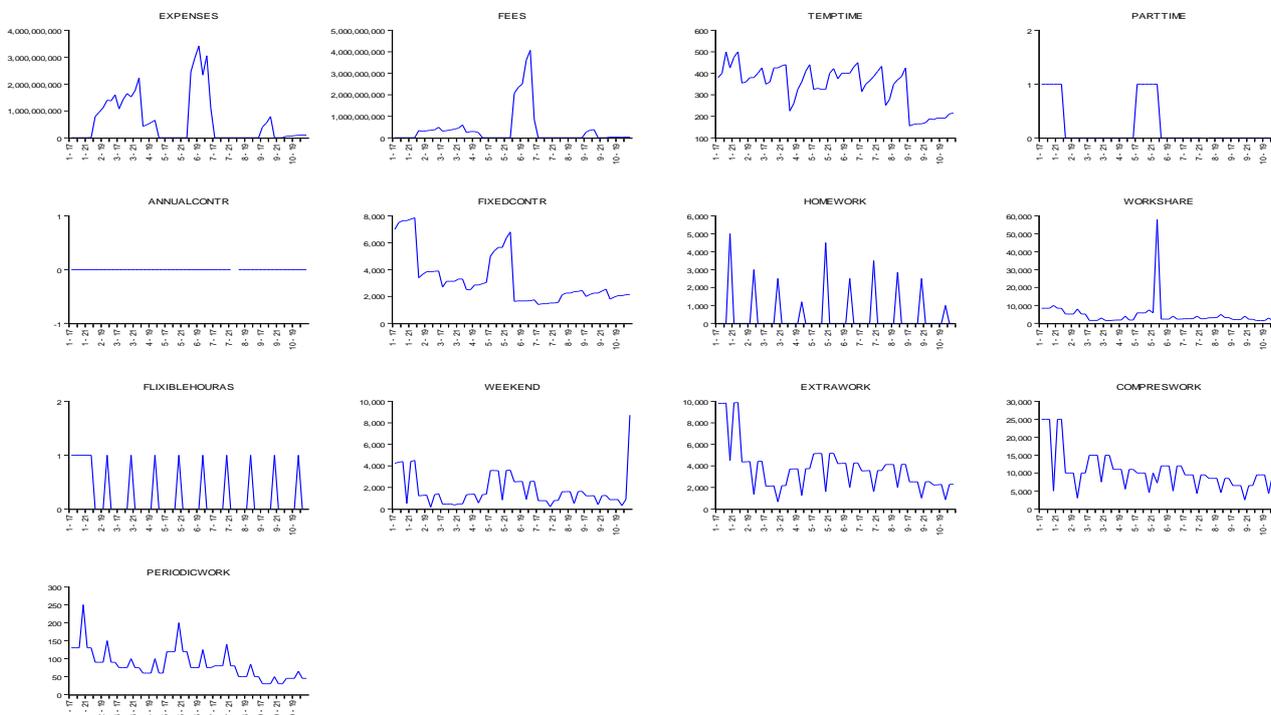
<i>Correlation</i>												
Probability	<i>Y1</i>	<i>Y2</i>	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>X3</i>	<i>X4</i>	<i>X5</i>	<i>X6</i>	<i>X7</i>	<i>X8</i>	<i>X9</i>	<i>X10</i>
<i>Y1</i>	1.0000 -----											
<i>Y2</i>	0.8357 0.0000	1.0000 -----										
<i>X1</i>	0.3154 0.0168	0.2213 0.0856	1.000 -----									
<i>X2</i>	-0.3433 0.0069	-0.2217 0.0799	0.3143 0.0145	1.0000 -----								
<i>X3</i>	-0.2792 0.0379	-0.2841 0.0260	0.4320 0.0005	0.909140 0.0000	1.0000 -----							
<i>X4</i>	-0.0470 0.7202	0.0113 0.9339	0.0776 0.5679	0.131914 0.3193	0.1210 0.3587	1.0000 -----						
<i>X5</i>	-0.1579 0.2321	-0.1110 0.4023	0.2477 0.0714	0.485064 0.0001	0.4902 0.0001	0.0755 0.5694	1.0000 -----					
<i>X6</i>	-0.1409 0.2826	-0.0477 0.7189	0.2333 0.0755	0.381895 0.0028	0.4375 0.0005	0.7030 0.0000	0.1310 0.3215	1.000000 -----				
<i>X7</i>	-0.1270 0.3363	0.0178 0.9115	0.1739 0.1897	0.559011 0.0000	0.4848 0.0001	-0.3323 0.0100	0.2545 0.0516	0.016919 0.8988	1.000000 -----			
<i>X8</i>	-0.1778 0.1785	-0.0664 0.6032	0.4680 0.0002	0.684425 0.0000	0.7111 0.0000	-0.3342 0.0092	0.2711 0.0372	0.165008 0.2117	0.654697 0.0000	1.000000 -----		
<i>X9</i>	0.0555 0.6779	-0.0038 0.9482	0.4735 0.0002	0.444893 0.0004	0.5460 0.0000	-0.4528 0.0003	0.0231 0.8738	0.100720 0.4478	0.516451 0.0000	0.804070 0.0000	1.000000 -----	
<i>X10</i>	-0.0389 0.7826	-0.0068 0.9634	0.5554 0.0000	0.702826 0.0000	0.7044 0.0000	0.6243 0.0000	0.3672 0.0048	0.614733 0.0000	0.140979 0.2869	0.348431 0.0068	0.155435 0.2398	1.0000 -----

المصدر : اعداد الباحثان عن طريق برنامج Eviews

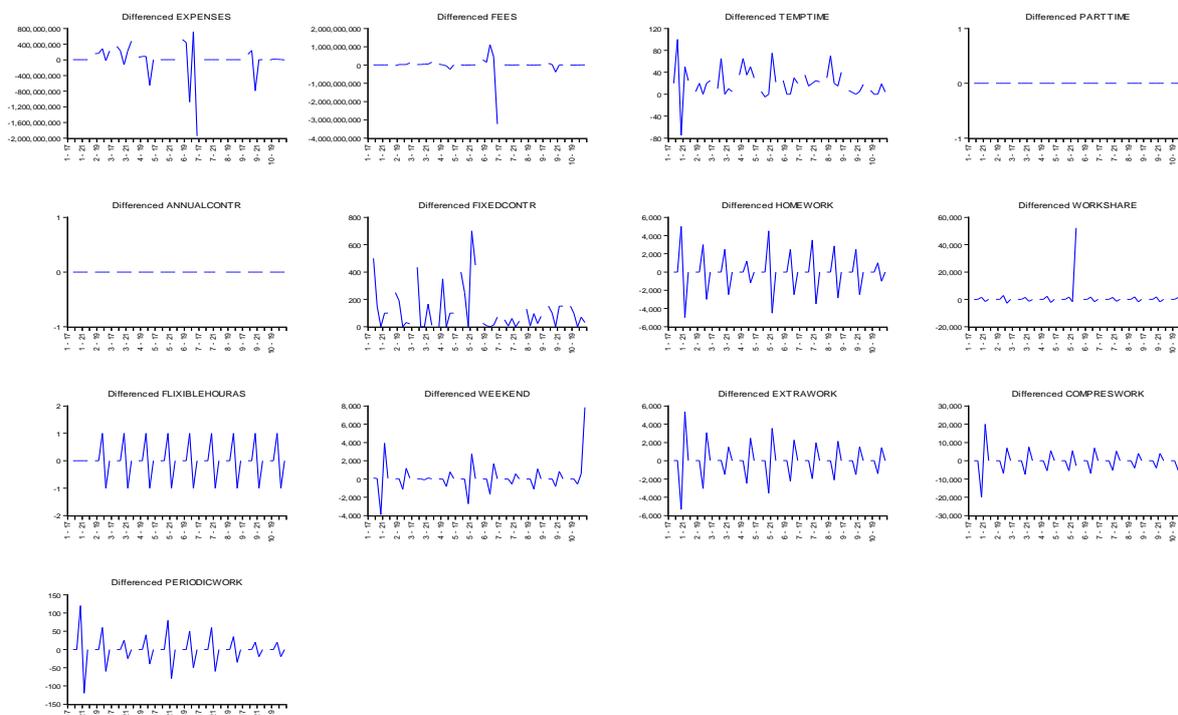
من نتائج الجدول السابق يتضح

وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01

شكل رقم (1) المتغيرات في المستوى



شكل رقم (2) المتغيرات في الفرق الأول



يوضح الشكل رقم (1) المتغيرات في المستوى والتي تظهر أن المتغيرات غير مستقره عند المستوى، ومع أخذ الفرق الأول في

الشكل رقم (2) نجد أن المتغيرات استقرت، مما يسمح بتقدير علاقة الانحدار بين متغيرات النموذج. ولتقدير العلاقة بين المتغيرات نأخذ المصروفات الادارية كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية، مع استبعاد كل من المتغيرات التالية نظراً لوجود ارتباط قوي فيما بينها يعيق تقدير العلاقة وهي (الجزء من الوقت، العقود السنوية، العمل من المنزل، ساعات العمل المرنة)

### ج- اختبارات فروض البحث :

قام الباحثان بتقسيم اختبارات الفروض إلى شقين الأول ويتعلق باختبارات الفروض المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية فيما يخص بُعد المصروفات الادارية. حيث تم تقدير العلاقة بين المتغيرات وقياس أثر أبعاد العمل المرن ( إجراءات العمل المرن، مكان العمل، وقت العمل المرن على تكلفة الموارد البشرية فيما يخص بُعد المصروفات الادارية ، وتؤكد نتائج اختبار جوهانسن للتكامل بين متغيرات النموذج إلى وجود تكامل عند مستوى معنوية 5٪، مما يمكننا من تقدير العلاقة طويلة الأجل بين المتغيرات.

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار جوهانسون

	t-Statistic	Prob.
ADF	1.857939	0.0316
Residual variance	1.50E+17	
HAC variance	9.74E+16	

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية

وقد تم اختبار السببية لجرانجر لمتغيرات النموذج وتظهر النتائج في الجدول التالي، حيث يتبين أن بالنسبة لمعادلة المصروفات الادارية فإن كل المتغيرات مجتمعة تؤثر في المصروفات الادارية عند معنوية 1%.

#### جدول رقم (6)

اختبار السببية لمتغيرات النموذج

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
Temporary work does not Granger Cause EXPENSES	40	0.28351	0.7548
EXPENSES does not Granger Cause Temporary work		0.65794	0.5242
WORKSHARE does not Granger Cause EXPENSES	40	0.02192	0.9783
EXPENSES does not Granger Cause WORKSHARE		0.08144	0.9220
COMPRES WORK does not Granger Cause EXPENSES	40	0.48414	0.6203
EXPENSES does not Granger Cause COMPRESWORK		0.27005	0.7649
EXTRA WORK does not Granger Cause EXPENSES	40	0.04324	0.9577
EXPENSES does not Granger Cause EXTRAWORK		0.52927	0.5937
FIXEDCONTR does not Granger Cause EXPENSES	40	0.71883	0.4944
EXPENSES does not Granger Cause FIXEDCONTR		0.60206	0.5533

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية

ولتقدير العلاقة تم تطبيق نموذج انحدار المربعات الصغرى (OLS)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (7)  
اختبار تقدير العلاقة لمتغيرات النموذج

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Temporary work	2722268.	1236006.	2.202471	0.0320
WORKSHARE	7133.499	17695.88	2.403116	0.6885
COMPRES WORK	82824.48	39519.23	2.095802	0.0409
EXTRA WORK	215634.7	100991.9	2.135167	0.0374
FIXEDCONTR	255726.2	127139.8	2.011377	0.0494
R-squared	0.336127	Mean dependent var		6.11E+08
Adjusted R-squared	0.260971	S.D. dependent var		9.01E+08
S.E. of regression	7.75E+08	Akaike info criterion		43.88363
Sum squared resid	3.18E+19	Schwarz criterion		44.12797
Log likelihood	-1309.509	Hannan-Quinn criter.		43.97920
Durbin-Watson stat	0.333261			

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية

من النموذج السابق يتضح التالي:

**صحة الفرض الفرعي الأول** " توجد علاقة معنوية بين بُعد إجراءات العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير العمل الثابت - كمتغير مستقل معبر عن بُعد إجراءات العمل المرن وبين المصروفات الادارية - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (2722268.) حيث بلغت قيمة t (2.202471) ، كما تبين وجود علاقة معنوية طردية بين متغير العمل المؤقت - كمتغير مستقل معبر عن بُعد مكان العمل المرن - وبين المصروفات الادارية - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (255726.2) حيث بلغت قيمة t (2.011377) **صحة الفرض الفرعي الثاني** " توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير مشاركة العمل - كمتغير مستقل معبر عن بُعد مكان العمل المرن - وبين المصروفات الادارية - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (7133.499) حيث بلغت قيمة t (2.403116) . **صحة الفرض الفرعي الثالث** " توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير العمل الاضافي - كمتغير مستقل معبر عن بُعد وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (82824.48) حيث بلغت قيمة t (2.095802) ، كما تبين وجود علاقة طردية معنوية بين اسبوع العمل المضغوط - كمتغير مستقل معبر عن بُعد وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (215634.7) حيث بلغت قيمة t (2.135167) . **كما تم تقدير العلاقة** بين المتغيرات وقياس أثر أبعاد العمل المرن ( إجراءات العمل المرن، مكان العمل، وقت العمل المرن على تكلفة الموارد البشرية فيما يخص بُعد مصروفات الأتعاب والعمولات ، وتؤكد نتائج اختبار جوهانسن للتكامل بين متغيرات النموذج إلى وجود تكامل عند مستوى معنوية 5٪، مما يمكننا من تقدير العلاقة طويلة الأجل بين المتغيرات.

جدول رقم (8)  
اختبار التكامل المشترك لمتغيرات النموذج

	t-Statistic	Prob.
ADF	-4.693828	0.0000
Residual variance	2.44E+17	
HAC variance	1.27E+17	

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية

تم اختبار السببية لجرانجر لمتغيرات النموذج وتظهر النتائج في الجدول التالي، حيث يتبين أن بالنسبة لمعادلة مصروفات الأتعاب والعمولات فإن كل المتغيرات مجتمعة تؤثر في مصروفات الأتعاب والعمولات عند معنوية 1%.

جدول رقم (9)  
اختبار السببية لمتغيرات النموذج

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
Temporary work does not Granger Cause FEES	40	0.50988	0.6050
<b>FEES does not Granger Cause COMPRESWORK</b>		0.16348	0.8498
WORKSHARE does not Granger Cause FEES	40	0.61058	0.5487
<b>FEES does not Granger Cause WORKSHARE</b>		0.09702	0.9078
COMPRES WORK does not Granger Cause FEES	40	0.51352	0.6028
<b>FEES does not Granger Cause PERIODICWORK</b>		0.04739	0.9538
EXTRA WORK does not Granger Cause FEES	40	0.41088	0.6662
<b>FEES does not Granger Cause TEMPTIME</b>		0.40579	0.6695
FIXEDCONTR does not Granger Cause FEES	40	0.11619	0.8906
<b>FEES does not Granger Cause FIXEDCONTR</b>		0.13635	0.8730

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية.

ولتقدير العلاقة تم تطبيق بتطبيق نموذج انحدار المربعات الصغرى (OLS)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

## جدول رقم (10)

## اختبار تقدير العلاقة لمتغيرات النموذج

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Temporary work	1688010.	1490234.	1.132714	0.2625
WORKSHARE	9871.045	16760.85	0.588935	0.5585
COMPRESWORK	34354.07	37436.38	0.917665	0.3630
EXTRAWORK	8415.334	96606.24	0.087110	0.9309
FIXEDCONTR	141844.6	85033.30	1.668106	0.1013
R-squared	0.314501	Mean dependent var		3.72E+08
Adjusted R-squared	0.222222	S.D. dependent var		8.30E+08
S.E. of regression	7.32E+08	Akaike info criterion		43.78354
Sum squared resid	2.78E+19	Schwarz criterion		44.06278
Log likelihood	-1305.506	Hannan-Quinn criter.		43.89276
F-statistic	3.408159	Durbin-Watson stat		0.597260
Prob(F-statistic)	0.004519			

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لمخرجات الدراسة التطبيقية

من النموذج السابق يتضح التالي:

**صحة الفرض الفرعي الرابع** " توجد علاقة معنوية بين بُعد اجراءات العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير العمل الثابت - كمتغير مستقل معبر عن بُعد اجراءات العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (141844.6) حيث بلغت قيمة t ( 1.668106)، كما تبين وجود علاقة معنوية طردية بين متغير العمل المؤقت - كمتغير مستقل معبر عن بُعد مكان العمل المرن - وبين مصروفات الأتعاب والعمولات - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (1688010.) حيث بلغت قيمة t ( 1.132714)

**صحة الفرض الفرعي الخامس** " توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير مشاركة العمل - كمتغير مستقل معبر عن بُعد مكان العمل المرن - وبين مصروفات الأتعاب والعمولات - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (9871.045) حيث بلغت قيمة t ( 0.588935 ) .

**صحة الفرض الفرعي السادس** " توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."

حيث يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغير العمل الإضافي - كمتغير مستقل معبر عن بُعد وقت العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل ( 8415.334 ) حيث بلغت قيمة t ( 0.087110)، كما تبين وجود علاقة طردية معنوية بين اسبوع العمل المضغوط - كمتغير مستقل معبر عن بُعد وقت العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات - كمتغير تابع معبر عن تكلفة الموارد البشرية وذلك بمعامل (34354.07) حيث بلغت قيمة t (0.917665).

## القسم الرابع : النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

### 1- النتائج :

#### 1/1 النتائج النظرية للبحث

- يساعد مفهوم ترتيبات العمل المرن على زيادة مستويات الثقة والتقدير من قبل أصحاب العمل نتيجة زيادة حرية الموظف واستقلاليته
- مفهوم ترتيبات العمل المرن على تعزيز السمعة والعلامة التجارية للمنظمات.
- يساعد مفهوم ترتيبات العمل المرن على استقطاب المزيد من المرشحين لشغل الوظائف بصفتها شركة جاذبة للتوظيف حيث تتوافر الوظائف المرنة.
- راس المال البشري يؤدي دوراً حيوياً في الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسات.
- تكاليف الموارد البشرية جزءاً مهماً من تكاليف التشغيل في الشركات، والمؤسسات.
- يحقق تخفيض تكلفة إدارة الموارد البشرية توفير المال والموارد، زيادة الإنتاجية والأرباح، وجذب المواهب والكوادر المؤهلة
- يتم النظر في تخفيض تكاليف الموارد البشرية كحلاً استراتيجياً لزيادة الربحية وتحقيق التنافسية في سوق العمل.
- ترتيبات العمل المرنة مثبتة لتقليل معدل دوران الموظفين وضمان بقاء فريق العمل قوياً.
- تعمل على تحقيق التوافق الثقافي العالي عندما يشعر الموظفون أن احتياجاتهم قد تم تلبيتها وأن لديهم سيطرة أكبر على جداولهم الزمنية، فمن المرجح أن يفعلوا ذلك بالتنسيق مع عملهم والشركة.
- ترتيبات العمل المرن بأبعدها ( وقت العمل المرن، المرونة في مكان العمل، المرونة في اجراءات العمل ) توجه في سوق العمل يسمح للعاملين بإتمام وظائف جزئية لا تتجاوز نصف ساعات العمل المعتادة في المنشأة، على أساس احتساب الأجر مقابل الساعة، ما يشكل إطاراً قانونياً يلبي احتياجات القطاعات المختلفة التي تتطلب مرونة في جداول العمل، ويساعد في توطيد الوظائف ورفع نسب مشاركة العاملين في سوق العمل، خاصة في الأعمال التي تتناسب مع الالتزامات الشخصية للموظفين أو القطاعات ذات الاحتياجات المؤقتة وبالتالي تخفض من تكلفة الموارد البشرية

#### 1/2 النتائج التطبيقية للبحث

يمكن للباحثان عرض نتائج البحث التطبيقية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (11)

نتائج البحث التطبيقي

النتيجة	الموضوع	الفرض
قبول الفرض	"توجد علاقة معنوية بين بُعد اجراءات العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشري."	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض	" توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض	" توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين المصروفات الادارية كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."	الفرض الفرعي الثالث
قبول الفرض	" توجد علاقة معنوية بين بُعد اجراءات العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."	الفرض الفرعي الرابع

قبول الفرض	" توجد علاقة معنوية بين بُعد وقت العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."	الفرض الفرعي الخامس
قبول الفرض	" توجد علاقة معنوية بين بُعد مكان العمل المرن وبين مصروفات الأتعاب والعمولات كأحد أبعاد تكلفة الموارد البشرية."	الفرض الفرعي السادس

## 2- توصيات البحث :

## جدول رقم (12)

## خطة التوصيات

التوصية	الجهة التنفيذية	المسؤول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
1- تدريب العاملين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات	- تحديث الاحتياجات التدريبية بصفة دورية. - مواكبة التطورات التكنولوجية والاطلاع عليها من وقت لآخر لمعرفة أحدثها. - الاستعانة بخبراء في تطبيق الآليات المستحدثة. - الاستعانة بخبراء في تدريب العاملين على استخدام تلك الآليات.	- ادارة تكنولوجيا المعلومات -ادارة الموارد البشرية	تنفذ سنويا أو عند وجود اي تغييرات تكنولوجية
2- الاستغلال الامثل لكل عناصر نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة	-متابعة حاجات ورغبات العملاء الالكتروني -تطوير استراتيجية العمل بالبنوك. -تطوير طرق متابعة تنفيذ الاعمال المطلوبة عن بعد. -تقديم الدعم الفني للعاملين 7/24. -توفير برامج حماية من سرقة او فقدان البيانات.	-ادارة تكنولوجيا المعلومات -ادارة الموارد البشرية	تتم تدريجيا حتى الوصول لمرحلة التكامل لتنفيذ ترتيبات العمل المرن
3- الاعتماد على الشبكات والانترنت بشكل أكبر	-تجهيز أجهزة الحاسب لتكون جزءاً أساسياً في أنجاز عملياتها الداخلية والخارجية -توفير البرمجيات القادرة على القيام بالعمليات المطلوبة -توفير دعم فني باستمرار لاجهزة الحاسب الالي وما يرتبط بها. -توفير شبكات انترنت بسرعات تساعد على نقل البيانات والمعلومات بسهولة ويسر من والي الاقسام المختلفة العاملين. -توفير برامج لحماية المعلومات من الاختراق او السرقة	-الادارة المالية -ادارة تكنولوجيا المعلومات	ادارج التكلفة المبدئية للتحسين والتوسع مع بداية العام المالي الجديد للشركة
4- توفير قواعد بيانات ومعلومات شاملة	-توفير البيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط حاسوبية -توفير قواعد البيانات في الحصول بشكل أسهل على بيانات الموردين. -وجود قواعد البيانات في الحصول بشكل أسهل على بيانات العملاء وتسجيل شكاوى العملاء وحلها. -التنسيق بين اعمال الادارات المختلفة والتنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة -توفير البيانات والمعلومات والملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة على وسائط حاسوبية	-الادارة المالية -ادارة تكنولوجيا المعلومات	ادارج التكلفة المبدئية للتحسين والتوسع مع بداية العام المالي الجديد للشركة
5- تطبيق البات تسمح بمرونة مكان العمل	- تحديد احتياجات العاملين - توفير البنية للسماح للعاملين اتمام الاعمال عن بعد. - امكانية العمل من المنزل (العمال الذين يكون مكان عملهم الطبيعي هو المنزل ولكن ليس لديهم روابط إلكترونية دائمة بمكان عمل ثابت). - السماح للعاملين ان يختار العاملين بيئة العمل التي ينفذ بها الاعمال المطلوبة منه.	-ادارة تكنولوجيا المعلومات -ادارة الموارد البشرية	مستمرة

مستمرة	-ادارة تكنولوجيا المعلومات -ادارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السماح باتمام بعض الاعمال خلال عطلات نهاية الاسبوع</li> <li>- العمل بنظام الورديات</li> <li>- العمل الإضافي</li> <li>- اتفاق عمل عدد ساعات سنويا</li> <li>- العمل بدوام جزئي</li> <li>- تقسيم العمل فيما بين العاملين بين اثنين أو أكثر</li> <li>- تحديد بعض ساعات العمل من قبل العاملين، حول وقت "أساسي" ثابت</li> <li>- العمل المؤقت / العرضي أي مؤقت لعدد من الساعات أو الأسابيع أو الأشهر</li> <li>- العمل خلال أسبوع العمل المضغوط</li> </ul>	6- تطبيق البات تسمح بمرونة وقت العمل
--------	--	---	--------------------------------------

### 3- التوجهات البحثية المستقبلية :

- أثر ترتيبات العمل المرن على سلوك تكلفة الموارد البشرية بالتطبيق على القطاع المصرفي.
- أثر ترتيبات العمل المرن على الأداء المالي للقطاع المصرفي.
- أثر التوجه الاخضر للمؤسسات على تكلفة الموارد البشرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### أ- الكتب العلمية :

- 1- أبو بكر ، مصطفى محمود ، (2006)، "الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- أبو بكر، أمين عبد الله محمد ، (2016) ، "نظرية المحاسبة – مدخل معاصر" ، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين.
- 3- السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- فليب جاك وستون رون، (2012)، " الاستثمار البشري - أدوات وقياس العائد"، ترجمة واصدار بيمك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

#### ب- المجالات والدوريات العلمية :

- 5- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد، (2019)، " أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السجل 39 ، العدد 1 .
- 6- توفيق، دعاء أحمد. الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (27) الجزء الثالث، مصر، 2021.
- 7- الصغير، محمد السيد محمد،(2018) ، " دور التكلفة الزجة في ترشيد قرارات الربحية وتقييم الأداء في ظل فروض نظرية الوكالة- دراسة نظرية ميدانية" ، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد 2، المجلد 23، ص ص 1 – 68.
- 8- الفليت، خلود عطية، وعابدين، عبد الرحمن فوزي. ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الأنترنت في قطاع غزة، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية، فلسطين، 2021.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2022). Human capital and its impact on financial reporting: The role of intellectual capital in business success. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(3), 376-397
- 2- Agbanu , ,I.I , ,Tsetim T .J A ,Suleman & ., (2023),” flaelexible work Arrangements and productivity of Sales Representatives of Book Publishing Companies in Nigeria. *International journal of Innovation in Marketing Elements*, 3(1), 1-22.
- 3- Bassey Eyo Bassey, Arzizeh Tiesieh Tapang, (2012)” Capitalized Human Resources Cost and Its Influence on Corporate Productivity: A Study of Selected Companies in Nigeria”, *International Journal of Financial Research*, Faculty of Management Sciences, University of Calabar, Vol. 3, No. 2; April 2012.
- 4- Beida Philip Ozovehe, 2024. "Effect of Human Resources Accounting (HRA) Cost Information on Investment Decisions of Listed Assurance Companies in Nigeria," *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, vol. 11(2), pages 65-83, February.
- 5- Berg, J. M., & Lippmann, S. (2023). The role of flexible work arrangements in labor market participation and human resource cost reduction. *Journal of Labor Economics*, 41(4), 867-892
- 6- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2023). How technology is reshaping human resource management: Implications for efficiency, effectiveness, and the employee experience. *Journal of Business Research*, 140, 12-21
- 7- Chung, H., & van der Horst, M. (2022). The effects of flexible working arrangements on employee performance: A review and meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 961-986
- 8- Clarke, M., S., & Holdsworth, L. (2018). Empowering leaders and proactive employees: the key to success for flexible work teams. *Academy of management proceeding*, 18(1), 16- 57.
- 9- Cole, G. A. (2006): Flexibility and the Workplace: The Battle to Control Working Time. *Managerial Law*, Vol. 48 No. 6, 536-540.
- 10- Daniel W. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work. Employment & Society*. 31 (5): DO – 10.1177/095001701663144
- 11- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *Int. J.Manpower*. 42, 167–192.
- 12- Erceg A, Sekuloska J Damoska. (2019). E-LOGISTICS AND E-SCM: HOW TO INCREASE COMPETITIVENESS, *LogForum > Scientific Journal of Logistics < http://www.logforum.net p- ISSN 1895-2038 2019, 15 (1), 155-169*
- 13- Galinsky, E., Bond, J., & Sakai, K. (2008): National Study of Employers , Retrieved at: 2011/8/20, from <http://familiesandwork.org/site/research/reports/2008nse.pdf>
- 14- Gaši'c, D.; Berber, N. The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the

- Republic of Serbia. Behave. Sci. 2023, 13, 131. [https:// doi.org/10.3390/bs13020131](https://doi.org/10.3390/bs13020131) Academic Editor: Andy Smith Published: 5 February 2023
- 15- Hugo Sandall, Luciana Mourão Cerqueira e Silva, and Fabiana Queiroga, A Comprehensive Approach to Job Performance in the Service Sector: A Systematic Literature Review BAR – Brazilian Administration Review Vol. 19, No. 2, Art. 6, e210046, 2022 <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210046> و May 20, 2022.
  - 16- Johannes Kriegel • Franziska Jehle • Marcel Dieck • Patricia Mallory, Advanced services in hospital logistics in the German health service sector, Logist. Res. (2013) 6:47–56 DOI 10.1007/s12159-013-0100-x Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013
  - 17- Kelliher, C., & Anderson, D. (2021). The impact of flexible working arrangements on employee retention and organizational culture: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 413-434
  - 18- Klindzic, M., Marić, M. 2019. Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. *Journal for General Social Issues*.
  - 19- Manurung, E. H., Putra, M. (2022). Application of E-SCM in the Automotive Industry. *JURNAL EMBA REVIEW*, 2(2). DOI: <https://doi.org/10.53697/emba.v2i2>
  - 20- Norris, G., Hurley, J.R., Hartley, K.M., Dunleavy, J.R. & Balls, J.D., E- Business and ERP: Transforming the Enterprise, John Wiley & Sons, Inc. pp 44-65
  - 21- Ongaki Jacob, 2019. "An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance," *Management, Sciendo*, vol. 23(2), pages 169-187, December.
  - 22- Possenriede D. Plantenga J. (2014). Temporal and Locational Flexibility of Work. Working-Time Fit. and Job Satisfaction. IZA Discussion Paper No. 8436: <http://ftp.iza.org/dp8436.pdf>.
  - 23- PUTRA, Kresna Chandra, et al. The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 2020, 1.5: 341-353.
  - 24- Sadiq Jafar Kathim, Nadhim Khasran Hassooni Al Shaibani, & Samaher Sadeq Ali AL- Gburi. (2024). THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES ACCOUNTING ON THE SPECIFIC COSTS OF OIL PRODUCTS: AN APPLIED STUDY IN SOUTH REFINERIES COMPANY. *European Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 24, 81–100. Retrieved from :
  - 25- Shanker, A. (2023). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. *Journal of Emerging Technologies and Business Management*, 10(2), 3
  - 26- Turban,( 2012). «Electronic Commerce: A Administration and Social Networks Perspective » Seventh Edition «Pearson Education «London. «p 12-66
  - 27- Vilela A. Botrel. (2021). Impact of flexible working arrangements on employee’s engagement and satisfaction: An exploratory study of employee age and gender. A dissertation submitted in partial fulfilment for the Master of Arts in Human Resources Management, National College of Ireland.