

العنوان باللغة العربية/

تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي

إعداد/

الطالب/ أنور بن عفات العنزي

إشراف/

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

1446هـ / 2025م



فهرس المحتويات

5	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
9	المستخلص Abstract
10	الفصل الأول
11	المقدمة
13	مشكلة الدراسة
15	أهمية الدراسة
17	أهداف الدراسة
18	تساؤلات الدراسة
19	فروض الدراسة
19	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
23	الفصل الثاني
23	الدراسات السابقة
24	المقدمة
25	المتغير التابع والمستقل
27	الدراسات السابقة
30	الإطار النظري
34	الفصل الثالث
34	منهجية الدراسة
35	المقدمة
37	المنهجية وطرق البحث
39	مجتمع البحث
41	محددات حجم العينة
43	خطوات جمع البيانات
46	حدود البحث

48.....	الفصل الرابع
48.....	نتائج الدراسة
49.....	المقدمة
51.....	تحليل البيانات
87.....	التوصيات
89.....	المراجع
90.....	المراجع الأجنبية:
94.....	الملاحق
97.....	الملخص Abstract

قائمة الجداول

- جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات 52
- جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة. 52
- جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة. 53
- جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة. 54
- جدول 5: الوصف الإحصائي لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرن. 56
- جدول 6: الوصف الإحصائي لتوفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن. 57
- جدول 7: الوصف الإحصائي لهنالك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن. 58
- جدول 8: الوصف الإحصائي لتوفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة. 59
- جدول 9: الوصف الإحصائي ليتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة. 60
- جدول 10: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين. 61
- جدول 11: الوصف الإحصائي ليساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. 62
- جدول 12: الوصف الإحصائي ليؤدي تطبيق أنظمة العمل المرن إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم. 63
- جدول 13: الوصف الإحصائي ل يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية. 64
- جدول 14: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة. 65
- جدول 15: الوصف الإحصائي لتواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة. 66
- جدول 16: الوصف الإحصائي ل يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعال بين فرق العمل. 68
- جدول 17: الوصف الإحصائي لتؤثر أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. 69
- جدول 18: الوصف الإحصائي لتواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد. 70
- جدول 19: الوصف الإحصائي لهنالك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن. 71
- جدول 20: الوصف الإحصائي ليساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة. 73
- جدول 21: الوصف الإحصائي لتؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة. 74
- جدول 22: الوصف الإحصائي ليعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. 75
- جدول 23: الوصف الإحصائي ليساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل. 76

77	جدول 24: ملخص تحليل البيانات.
77	جدول 25: مصداقية وموثوقية البيانات.
80	جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظف للمؤسسات السعودية.
82	جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرن في زيادة رضا الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية.
84	جدول 28: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرن في مراقبة أداء الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية.
85	جدول 29: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.
86	جدول 30: ملخص عامل بايز للخطأ.

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة 30
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة 53
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة 54
- رسم توضيحي 4: لتمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة 55
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرن 56
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتوفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن 57
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لهنالك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن 58
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة 59
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني ليتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة 60
- رسم توضيحي 10: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين 61
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني ليساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية 62
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني ليؤدي تطبيق أنظمة العمل المرن إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم 63
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني ل يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية ... 64
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة 65
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة 67
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني ل يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعال بين فرق العمل 68
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتؤثر أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة 69
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لتواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد 70
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لهنالك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن 72
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني ليساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة 73
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة 74
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني ليعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل 75
- رسم توضيحي 23: التمثيل البياني ليساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل 76

- رسم توضيحي 24: متغيرات الدراسة لتابعة والمستقلة 78
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظف
للمؤسسات السعودية 80
- رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرن في زيادة رضا الموظفين
العاملين بالمؤسسات السعودية 82
- رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرن في مراقبة أداء الموظفين
العاملين بالمؤسسات السعودية 84

المستخلص Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق أنظمة العمل المرن وأثرها على الأداء المؤسسي. تم استخدام المنهجية الكمية لتحليل البيانات المستخلصة من استجابات 161 موظفًا في عدة مؤسسات سعودية. أظهرت النتائج أن أنظمة العمل المرن تسهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم، لكن تواجه المؤسسات صعوبات في مراقبة الأداء وضمان التواصل الفعال بين فرق العمل. كما أشارت النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا وتوافر السياسات الواضحة يعدان من العوامل الرئيسية في نجاح تطبيق أنظمة العمل المرن. توصي الدراسة بتعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتوفير أدوات وتقنيات متقدمة لمراقبة الأداء في بيئات العمل المرنة.

الكلمات المفتاحية: أنظمة العمل المرن، الأداء المؤسسي، إنتاجية الموظفين، رضا الموظفين، مراقبة الأداء، الدعم

الإداري، التدريب والتطوير.

الفصل الأول

المقدمة

في السنوات الأخيرة، شهدت بيئة العمل في العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، تحولاً جذرياً نحو تطبيق أنظمة العمل المرنة، التي تعكس تحولات كبيرة في مفهوم كيفية تنظيم العمل وإدارته. فقد أصبح من الواضح أن الأنظمة التقليدية للعمل التي تعتمد على ساعات عمل ثابتة ومكان ثابت، لم تعد كافية أو مناسبة للعديد من المؤسسات في عصرنا الحالي، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي السريع والتحول الاقتصادي والاجتماعي. إن تطبيق أنظمة العمل المرنة يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات، ولكنه أيضاً فرصة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين (Allamnakhrah, 2019).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن العمل المرنة أصبح خياراً مرغوباً من قبل العديد من الموظفين في مختلف أنحاء العالم، وذلك بفضل ما يوفره من مزايا عدة، مثل تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتقليل مستويات التوتر والضغط النفسي، وزيادة الرضا الوظيفي. ومن خلال السماح للموظفين بتحديد ساعات عملهم وأماكن أداء مهامهم، تتيح هذه الأنظمة للمؤسسات خلق بيئة عمل أكثر مرونة تتناسب مع احتياجات الموظفين الفردية. في هذا السياق، يزداد الاهتمام بتطبيق هذه الأنظمة في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز سوق العمل وتطوير بيئة الأعمال، وذلك بما يتوافق مع التوجهات العالمية نحو تحسين الإنتاجية والمرونة في العمل (Indradewa, 2023).

ومع ذلك، فإن تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية يواجه العديد من التحديات، التي قد تكون مرتبطة بالثقافة التنظيمية المحلية، وطرق إدارة العمل التقليدية التي تعتمد على الحضور الدائم للموظفين في مكاتب العمل. حيث غالباً ما يرتبط المجتمع السعودي بمفاهيم ثابتة في ما يتعلق بساعات العمل والجدول الزمني المحدد، مما قد يجعل من الصعب التكيف مع أنماط العمل المرنة. وهذا التحدي لا يقتصر فقط على الموظفين، بل يمتد أيضاً إلى المديرين وأصحاب القرار في الشركات الذين قد يواجهون صعوبة في تقييم مدى إنتاجية الموظفين عن بُعد، وضمان استمرار التواصل الفعال بين فرق العمل (Al-Asfour, 2017).

إن التحديات التي قد تواجه تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية متنوعة وتشمل جوانب عدة، منها تحديات متعلقة بالثقافة المؤسسية، حيث أن بعض المؤسسات قد لا تكون مستعدة بعد لتبني هذا النموذج الجديد من العمل، خاصة إذا كانت عادات العمل التقليدية لا تزال راسخة في كثير من المجالات. كما أن بعض الأنظمة القانونية والتنظيمية

قد تفرض قيودًا على تطبيق العمل المرن، مما يعقد من إمكانية تعميم هذه الأنظمة على نطاق واسع. علاوة على ذلك، قد تنشأ تحديات تتعلق بتقنيات الاتصال والتنسيق بين فرق العمل المختلفة التي تعمل عن بُعد، بالإضافة إلى ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء ومتابعة النتائج بشكل يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية (Nannapaneni, 2019).

ومع ذلك، لا يمكن إغفال الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسات السعودية من خلال تبني أنظمة العمل المرن. من بين هذه الفوائد زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين إنتاجيتهم، حيث أن العديد من الدراسات تشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة أكبر في تنظيم وقتهم ومكان عملهم يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة للشعور بالإرهاق. كما أن العمل المرن يمكن أن يعزز الابتكار داخل المؤسسات، حيث يعطى الموظفون الفرصة للعمل في بيئة أكثر هدوءًا واستقلالية، مما يشجعهم على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تساعد هذه الأنظمة الشركات في جذب المواهب والكفاءات العالية، خاصة من الأجيال الجديدة التي تفضل العمل في بيئات مرنة تتيح لها التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والمهنية (Asfahani, 2024).

يعد تأثير أنظمة العمل المرن على الأداء المؤسسي موضوعًا بالغ الأهمية، حيث أن القدرة على تحسين إنتاجية الموظفين دون التأثير على جودة العمل تمثل الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تسعى إلى تطبيق هذا النموذج. ويمكن أن يكون هذا التأثير متعدد الأبعاد، حيث يمكن قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة مثل معدلات الإنتاجية، التفاعل والتواصل بين فرق العمل، القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة، والابتكار في أداء المهام. وبالتالي، فإن فهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق أنظمة العمل المرن يمكن أن يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الأنظمة (Rony, 2024).

إن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق أنظمة العمل المرن وتقييم أثر هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي. ستبحث الدراسة في الأسباب التي قد تقف خلف مقاومة بعض الشركات لتبني هذه الأنظمة، مثل العوامل الثقافية والتنظيمية، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير هذه الأنظمة على إنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. كما ستستكشف الدراسة الفرص التي يمكن أن تحققها الشركات من خلال تبني هذا النموذج من العمل، وكيف يمكن التغلب على التحديات التي قد تعيق تطبيقه بفعالية (Al-Dmour, 2023).

في الختام، تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها سوق العمل السعودي في إطار رؤية المملكة 2030. من خلال تسليط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية، ستساهم هذه الدراسة في توفير رؤية شاملة حول كيفية تحسين بيئات العمل، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لإدارة العمل في ظل المتغيرات المعاصرة.

مشكلة الدراسة

تشهد بيئة العمل في المؤسسات السعودية تغييرات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة. في هذا السياق، بدأت العديد من الشركات والمؤسسات السعودية في تبني أنظمة العمل المرنة كوسيلة لتحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية الموظفين، استجابة للمتغيرات العالمية ولتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تطوير سوق العمل وزيادة مرونته. يُعرف العمل المرنة كأحد نماذج العمل التي توفر للموظفين القدرة على تحديد ساعات العمل وأماكنه، وتوفير مرونة أكبر في التفاعل مع أوقات العمل، سواء من خلال العمل عن بُعد أو بترتيبات أخرى غير تقليدية.

ورغم أن العمل المرنة يقدم فرصًا كبيرة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، إلا أن تطبيقه في المؤسسات السعودية يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق نجاحه وتحقيق الفوائد المرجوة. وتتمثل المشكلة الرئيسية في الدراسة في أنه على الرغم من أن أنظمة العمل المرنة تقدم مزايا كبيرة، فإن المؤسسات السعودية تواجه صعوبة في تطبيق هذا النظام بشكل فعال. وهذه الصعوبة تنبع من عدة أسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسات المحلية، التي قد تكون أكثر تحفظًا على التغيير، إضافة إلى التحديات التقنية والإدارية التي قد تتداخل مع تطبيق هذه الأنظمة.

من أهم العوامل التي تسهم في تعقيد المشكلة هي مقاومة التغيير التي قد تبرز في العديد من المؤسسات السعودية. فالعديد من الشركات تعتمد على الأنماط التقليدية للعمل، التي تعتمد على الحضور الفعلي في مكان العمل في ساعات ثابتة، وهو ما يتعارض مع مرونة العمل. هذه الثقافة المتجذرة قد تُعتبر من أكبر العوائق أمام تطبيق العمل المرنة، حيث إن معظم الموظفين ومديريهم قد يواجهون صعوبة في التأقلم مع أساليب العمل الحديثة التي تتيح للموظف حرية أكبر في تنظيم أوقات عمله.

علاوة على ذلك، هناك تحديات مرتبطة بالبنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات السعودية. فالكثير من الشركات قد لا تمتلك الأنظمة التقنية الكافية لدعم العمل عن بُعد أو التواصل المستمر بين فرق العمل المختلفة التي تعمل في أماكن متباعدة. وهذا يشمل توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل البرمجيات الخاصة بإدارة المشاريع، أدوات التعاون الرقمي، ونظام المراقبة والتقييم عن بُعد. وبالتالي، فإن تطبيق أنظمة العمل المرنة يتطلب استثمارات ضخمة في تكنولوجيا المعلومات، وهو ما قد يكون عائقاً أمام بعض المؤسسات، خصوصاً في القطاعات التي قد تكون أقل مرونة من حيث القدرة على تحديث وتطوير أنظمتها التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز تحديات أخرى تتعلق بالجانب الإداري والإشرافي. ففي حال تطبيق العمل المرنة، قد يصعب على المديرين متابعة أداء الموظفين بشكل دوري ودقيق، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرقابة على سير العمل. وقد يكون هناك قلق بشأن تأثير ذلك على الإنتاجية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التنسيق المباشر بين الموظفين أو تلك التي تتطلب إشرافاً مستمراً على سير العمليات. كما أن بعض المديرين قد يكون لديهم مخاوف بشأن تقليص مستوى التواصل بين الفرق أو التأثير على العمل الجماعي، مما يؤثر على التنسيق العام ويقلل من فعالية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.

من جهة أخرى، يمكن أن تواجه بعض المؤسسات صعوبة في تحديد موازين أداء واضحة تُستخدم لتقييم الموظفين الذين يعملون بشكل مرنة. فإدخال أنظمة العمل المرنة يتطلب آليات تقييم دقيقة وشاملة لأداء الموظفين بعيدة عن الحضور الفعلي في مكان العمل، وهو ما قد يمثل تحدياً كبيراً في المؤسسات التي تعتمد على أساليب تقييم تقليدية.

بناءً على هذه التحديات، تتحدد مشكلة الدراسة في فحص وتحليل العوامل التي تعوق تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية، وتحديد تأثيرات هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي. كما أن الدراسة ستبحث في كيفية معالجة هذه التحديات لتحسين فاعلية تطبيق العمل المرنة، وتحقيق التوازن بين مرونة العمل وجودة الأداء (Al-Hanawi, 2019).

المشاكل المترتبة على مشكلة الدراسة

1. تواجه العديد من المؤسسات السعودية مقاومة شديدة من الموظفين والمديرين الذين يفضلون الأنظمة التقليدية للعمل، مما يجعل من الصعب على الشركات تبني الأنظمة الجديدة.

2. العديد من المؤسسات تفتقر إلى البنية التحتية التكنولوجية المناسبة التي تدعم العمل المرن، مما يعوق القدرة على تنفيذ هذا النوع من الأنظمة بشكل فعال.

3. يتطلب العمل المرن آليات وإجراءات واضحة لمراقبة أداء الموظفين الذين يعملون عن بُعد، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف الرقابة وتأثير ذلك على الإنتاجية.

4. في بعض الحالات، قد يؤدي العمل المرن إلى ضعف التنسيق بين الموظفين أو الفرق العاملة، مما قد يؤثر سلباً على القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة.

5. من أبرز التحديات التي قد تنشأ هو كيفية تقييم أداء الموظفين الذين لا يتواجدون في مكان العمل بشكل مستمر، وهو ما يتطلب معايير جديدة لتقييم الإنتاجية وجودة العمل (Alojail، 2023).

بناءً على ما تم تحديده من تحديات، فإن السؤال الرئيسي الذي ستناوله هذه الدراسة هو: ما هي التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية، وكيف يؤثر ذلك على الأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في الوقت الحالي نظراً للتحويلات الكبرى التي يشهدها سوق العمل في المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام ورفع كفاءة سوق العمل بما يتماشى مع التوجهات العالمية. يعتبر تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة على الصعيدين العلمي والعملي.

- الأهمية العلمية للدراسة

من الناحية العلمية، تمثل هذه الدراسة خطوة هامة نحو إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتطبيق أنظمة العمل المرن في بيئات العمل المختلفة، خاصة في السياق السعودي. فعلى الرغم من انتشار تطبيق أنظمة العمل المرن في العديد من البلدان حول العالم، إلا أن الدراسات التي تتعلق بتطبيق هذه الأنظمة في المؤسسات السعودية تظل

محدودة نسبياً، خاصة في ظل التحولات الثقافية والاجتماعية التي تشهدها المملكة. إذ يمكن القول إن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا المجال في بيئة العمل السعودية.

تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية عميقة حول التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق أنظمة العمل المرن، وكيفية تأثير هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي. فهي تساهم في فهم طبيعة التحديات الثقافية والإدارية والتقنية التي تعترض تطبيق أنظمة العمل المرن في بيئة العمل السعودية، مع استكشاف التأثيرات المختلفة التي قد تطرأ على المؤسسات نتيجة لتبني هذه الأنظمة. كما أنها ستوفر أطراً نظرية وعملية يمكن الاستناد إليها لتطوير السياسات والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وتعظيم الفوائد المرتبطة بها.

علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة ستسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي حول كيف يمكن دمج أنظمة العمل المرن في الأنظمة التقليدية المعمول بها في المؤسسات السعودية، مما يساعد في بناء أدلة علمية يمكن أن تكون مفيدة للباحثين والممارسين في هذا المجال. كما أنها تقدم قيمة مضافة في تقديم حلول مبتكرة قائمة على الأدلة لتمكين الشركات من التعامل مع العقبات التي قد تواجهها في هذا الصدد (Ghimire, 2023).

- الأهمية العملية للدراسة

أما من الناحية العملية، فإن تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية يحمل إمكانات كبيرة لتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. في ظل التطورات الاقتصادية المستمرة وحاجة المؤسسات لتلبية احتياجات القوى العاملة المتغيرة، فإن تبني العمل المرن يمكن أن يكون الحل الأمثل للعديد من المؤسسات التي تسعى لتعزيز تنافسيتها ورفع مستوى رضا موظفيها. لذا، فإن نتائج هذه الدراسة ستوفر إطاراً عملياً يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق هذه الأنظمة بكفاءة وفعالية.

إحدى أبرز الأبعاد العملية التي تركز عليها الدراسة هي كيفية التعامل مع التحديات التي قد تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق أنظمة العمل المرن. فهذه الدراسة ستساهم في تقديم حلول واقعية تساعد المؤسسات على تخطي هذه التحديات، سواء كانت مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي قد تكون مقاومة للتغيير، أو بالتحديات التقنية التي تتطلب تطوير البنية التحتية التكنولوجية، أو حتى التحديات المتعلقة بإدارة الأداء والمراقبة. كما يمكن أن تساعد المؤسسات في صياغة استراتيجيات مرنة تتماشى مع احتياجات الموظفين واحتياجات العمل في آن واحد.

ستوفر هذه الدراسة للمؤسسات السعودية بيانات عملية ودقيقة حول كيفية تأثير أنظمة العمل المرنة على الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية، والتحفيز الوظيفي، والابتكار، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما ستستعرض الدراسة الفوائد التي قد تعود على المؤسسات التي تتبنى هذا النظام، مثل تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة ستكون ذات فائدة كبيرة لصانعي القرار في المؤسسات السعودية، خاصة في القطاعات التي تتطلع إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مرونة العمليات اليومية. حيث يمكن أن تساعد الدراسة في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة حول كيفية تطبيق العمل المرنة بطرق مبتكرة وفعالة، مما يعود بالنفع على المؤسسة والموظفين على حد سواء (Eshak, 2021).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي للدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق أنظمة العمل المرنة وتقييم أثر هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي. تسعى الدراسة إلى فهم المعوقات التي قد تحول دون تطبيق العمل المرنة بشكل فعال في بيئات العمل السعودية، وكذلك دراسة تأثيرات هذه الأنظمة على مختلف جوانب الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والتنظيم الداخلي.

- الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد التحديات الثقافية والإدارية التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق أنظمة العمل المرنة

يهدف هذا الهدف إلى دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق اعتماد العمل المرنة، وفهم مقاومة التغيير لدى الموظفين والمديرين وأثرها على عملية التطبيق.

2. استكشاف التحديات التقنية المرتبطة بتطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية

يسعى هذا الهدف إلى تحديد العوائق التقنية المتعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات، مثل الأنظمة اللازمة للتواصل عن بُعد وأدوات التعاون الرقمي.

3. تحليل تأثير أنظمة العمل المرن على مستوى الإنتاجية في المؤسسات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى قياس مدى تأثير تطبيق العمل المرن على إنتاجية الموظفين داخل المؤسسات، بما في ذلك قياس الأداء الفردي والجماعي.

4. دراسة أثر العمل المرن على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات السعودية

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف العلاقة بين العمل المرن وزيادة الرضا الوظيفي، وكيف يؤثر ذلك في احتفاظ المؤسسات بموظفيها وتحفيزهم.

5. تقديم توصيات استراتيجية للمؤسسات السعودية لتجاوز تحديات تطبيق العمل المرن وتعظيم فوائده

يهدف هذا الهدف إلى تقديم حلول عملية وواقعية للمؤسسات التي ترغب في تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل فعال، مع ضمان تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الأنظمة.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية، وكيف يؤثر ذلك على الأداء المؤسسي؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي العوامل الثقافية التي تؤثر على تبني أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية؟
2. ما هي التحديات التقنية التي قد تعيق تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية؟
3. كيف يؤثر تطبيق أنظمة العمل المرن على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية؟
4. ما هو تأثير العمل المرن على مستوى الرضا الوظيفي واحتفاظ الموظفين في المؤسسات السعودية؟

5. ما هي الاستراتيجيات والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات السعودية في تجاوز التحديات المرتبطة بتطبيق العمل المرن؟

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة:
 - هناك تحديات تواجه تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية، وأن هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي.
- الفرضيات الفرعية:
 1. توجد مقاومة ثقافية من قبل الموظفين والمديرين في المؤسسات السعودية التي تعيق تطبيق أنظمة العمل المرن.
 2. تفتقر بعض المؤسسات السعودية للبنية التحتية التقنية الكافية لدعم تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل فعال.
 3. يؤثر تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية.
 4. يزيد تطبيق أنظمة العمل المرن من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية.
 5. يمكن للمؤسسات السعودية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات مرنة للتغلب على التحديات المتعلقة بتطبيق أنظمة العمل المرن.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إن اختيار النظرية العلمية المناسبة يعد من المراحل الحاسمة التي تساهم في تحديد الإطار المنهجي الذي سيعتمد عليه البحث. وتتمثل أهمية هذه النظرية في توفير الإطار المرجعي الذي يساعد الباحث في توجيه دراسته وتحليل الظواهر التي يتعامل معها. في دراسة "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، تم اختيار عدد من النظريات العلمية التي تساهم في فحص هذه الظاهرة وتحليل تأثيراتها في السياق السعودي.

- نظرية المرونة التنظيمية

نظرية المرونة التنظيمية هي واحدة من النظريات الأساسية التي تساهم في فهم كيفية تكيف المؤسسات مع التغيرات الداخلية والخارجية. يشير مفهوم "المرونة" في هذا السياق إلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات السريعة مثل التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، فضلاً عن الحاجة إلى التفاعل مع بيئات العمل المتغيرة. وعليه، تعتبر أنظمة العمل المرن وسيلة لتوفير هذه المرونة التنظيمية، حيث تتيح للعاملين إدارة وقتهم بشكل أكثر مرونة وبطريقة تتماشى مع احتياجاتهم الشخصية والعملية.

تعتبر هذه النظرية ذات صلة كبيرة بالبحث حيث تتيح فحص قدرة المؤسسات السعودية على تبني أساليب العمل المرن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة. كما يساعد ذلك في استكشاف مدى استعداد المنظمات لتغيير أنماط العمل التقليدية بما يتماشى مع متطلبات العصر (Tengblad, 2020).

- نظرية العدالة التنظيمية

تعد نظرية العدالة التنظيمية من النظريات المؤثرة التي تُستخدم لفهم كيفية تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على العاملين في المؤسسات، وخصوصاً فيما يتعلق بالعدالة في توزيع المهام، الأجور، والمزايا. هذه النظرية تشير إلى أن الموظفين يتوقعون معاملة عادلة من قبل الإدارة، وأي نوع من الظلم أو عدم المساواة يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء والرضا الوظيفي.

في سياق العمل المرن، تبرز تحديات عدة تتعلق بالعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية، حيث قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التأقلم مع هذا النوع من الأنظمة بسبب تباين الأوقات وأسلوب العمل بين الموظفين. وبالتالي، يساعد استخدام هذه النظرية في البحث في تقييم مدى تأثير أنظمة العمل المرن على شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف داخل المؤسسة، وكيف يؤثر ذلك على أدائهم الفردي والجماعي (Adamovic, 2023).

- نظرية الدافع والاحتياجات (نظرية ماسلو)

تُعتبر نظرية ماسلو في الاحتياجات الإنسانية من أبرز النظريات التي تساهم في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وخاصة في ما يتعلق بدوافعهم للعمل والإنتاجية. تنص نظرية ماسلو على أن الأفراد يسعون إلى تلبية احتياجاتهم وفقاً لتسلسل هرمي، يبدأ بالاحتياجات الأساسية مثل الأمن والحاجات المادية، ثم يرتقي ليشمل حاجات أعلى مثل التقدير والإنجاز.

يعتبر تطبيق أنظمة العمل المرنة عاملاً مهماً في تلبية بعض هذه الاحتياجات، حيث يتيح للموظفين مرونة أكبر في تنظيم وقتهم وضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وفقاً لهذه النظرية، يمكن أن يعزز تطبيق العمل المرنة دافعية الموظفين ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التوازن النفسي والرضا الوظيفي (McLeod، 2024).

- نظرية القيادة التحويلية

تستند نظرية القيادة التحويلية إلى فكرة أن القادة يمكنهم تحفيز الموظفين ودفعهم إلى التفوق من خلال التأثير على قيمهم ومعتقداتهم. القائد التحويلي ليس مجرد مدير عادي بل هو شخص يوجه الأفراد نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية، ويدفعهم لتحقيق الإنجازات الجماعية.

عند تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات، يمكن أن يلعب القائد دوراً حاسماً في توجيه الفريق نحو تبني هذا النظام بنجاح. القائد التحويلي يمكنه خلق بيئة داعمة تحفز الموظفين على تحسين أدائهم، بل ويمكنه أن يساعدهم في التكيف مع التحديات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ أنظمة العمل المرنة (Khan، 2020).

- نظرية التعلم الاجتماعي

نظرية التعلم الاجتماعي التي طورها ألبرت باندورا تُبرز دور الملاحظة والمحاكاة في تعلم السلوكيات. وفقاً لهذه النظرية، يتعلم الأفراد من خلال مراقبة الآخرين، وتقليد تصرفاتهم وأدائهم. في سياق العمل المرنة، قد يتعلم الموظفون كيفية التكيف مع الأنظمة المرنة عبر ملاحظتهم لكيفية تعامل زملائهم أو قادتهم مع الأوقات المقررة ومرونة العمل.

تساهم هذه النظرية في فهم كيفية انتقال ثقافة العمل المرنة في المنظمة وكيف يمكن تبني هذا النظام بنجاح من خلال دعم بيئة تعلم ومشاركة فعالة بين الأفراد داخل المؤسسة (Torre، 2024).

- نظرية الأداء المؤسسي

تعتبر نظرية الأداء المؤسسي من النظريات التي تركز على كيفية تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين النتائج على مستوى المنظمة. ترتبط هذه النظرية بشكل وثيق بمفهوم الإنتاجية والجودة في العمل، ويمكن ربطها ارتباطاً مباشراً بتطبيق أنظمة العمل المرنة. يساعد البحث من خلال هذه النظرية على تحديد كيف يمكن لأنظمة العمل المرنة أن تؤثر على

تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية، سواء من خلال زيادة الإنتاجية أو من خلال تعزيز الابتكار في بيئة العمل (Suddaby، 2022).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يعد الفصل الثاني من الدراسة خطوة أساسية في فهم وتحليل تحديات تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية، بالإضافة إلى أثر هذه الأنظمة على الأداء المؤسسي. إذ يتضمن هذا الفصل عدداً من النقاط الجوهرية التي ستساهم في تشكيل الإطار المنهجي للبحث وتقديم الإجابات الدقيقة على التساؤلات المطروحة. من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم تفسير شامل للمتغيرات التي تؤثر في تطبيق هذه الأنظمة، فضلاً عن الاستعراض النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في سياقات مشابهة، بالإضافة إلى تقديم الإطار النظري الذي سيعتمد عليه البحث في تحليل الظواهر المدروسة.

من خلال هذا الفصل، سيُسلط الضوء على أهمية فهم العلاقة بين الأنظمة المرنة للأعمال والعديد من المتغيرات المحورية التي تؤثر في المؤسسات، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، واستراتيجيات الموارد البشرية. إن تحليل هذه المتغيرات يساعد في فهم كيف يمكن لهذه الأنظمة أن تساهم في تحسين أو تقليل مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية، وكيف يمكن التفاعل مع هذه التحديات بطريقة فعّالة.

يُعد استعراض الدراسات السابقة جزءاً حيوياً في هذا الفصل، حيث سيسمح لنا بالوقوف على النتائج التي توصلت إليها أبحاث سابقة تناولت موضوعات مشابهة في بيئات عمل متنوعة. هذه الدراسات ستساعد في فهم أوجه التشابه والاختلاف بين السياق السعودي والسياقات الأخرى التي قد تشهد تحديات أو فرصاً مميزة في تطبيق أنظمة العمل المرنة. من خلال ذلك، يمكننا تحديد الفجوات البحثية أو النقاط التي لم يتم تسليط الضوء عليها بشكل كافٍ، مما يمهّد الطريق للبحث في هذه المسائل في الدراسة الحالية.

أما بالنسبة للإطار النظري، فهو يوفر الأسس التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها خلال الدراسة. هذا الإطار يشمل النظر في النماذج والمفاهيم الرئيسية التي تؤثر على تطبيق أنظمة العمل المرنة، وكيف يمكن أن تساهم هذه الأنظمة في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال الربط بين الأفكار النظرية والتطبيق العملي، يتمكن الباحث من استنباط نتائج دقيقة ومدعومة بالأدلة التي تساهم في تطوير الاستراتيجيات المؤسسية.

إجمالاً، يمثل الفصل الثاني حجر الزاوية لفهم تطور وتحليل تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية. إذ يساهم في بناء قاعدة معرفية راسخة تدعم الدراسة، من خلال تحديد المتغيرات المؤثرة، دراسة التجارب السابقة، وتقديم الأسس النظرية التي سيتم الاعتماد عليها في تفسير النتائج.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: أنظمة العمل المرنة

أنظمة العمل المرنة تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث سيتم دراسة تأثير هذه الأنظمة على مجموعة من المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. يتيح العمل المرنة للموظفين تنظيم ساعات عملهم وأماكن عملهم بما يتماشى مع احتياجاتهم الشخصية، مما يؤدي إلى توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. يشمل هذا المتغير عدة أشكال مثل العمل عن بُعد، العمل الجزئي، أو تخصيص أوقات مرنة للموظفين. تركز الدراسة على كيفية تأثير هذه الأنظمة على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام، خاصة في ظل التحديات الثقافية والاقتصادية التي قد تواجهها المؤسسات السعودية. يتم تحليل كيفية تبني هذه الأنظمة ومدى فعاليتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من رضا الموظفين (Ananda، 2024).

- المتغير المستقل: تحسين إنتاجية الموظف

تحسين إنتاجية الموظف هو أحد المتغيرات المستقلة التي سيتم دراستها في هذه الدراسة. يتعلق هذا المتغير بقدرة الموظف على تقديم أداء أفضل وأكثر كفاءة عندما يعمل ضمن بيئة مرنة. تشير الدراسات إلى أن أنظمة العمل المرنة يمكن أن تساهم في تقليل الإجهاد الناتج عن ضغط الوقت والحاجة إلى التنقل، وبالتالي تحسين القدرة على التركيز وزيادة فعالية العمل. في هذا السياق، يتم دراسة العلاقة بين العمل المرنة وإنتاجية الموظف، وهل يعزز هذا النظام من قدرات الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة أعلى أو أن التحديات الناتجة عن تطبيقه قد تؤدي إلى تقليل هذه الإنتاجية (Onyekwelu، 2022).

- المتغير المستقل: زيادة رضا الموظفين

يعد رضا الموظفين عن بيئة العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. يركز هذا المتغير على كيفية تأثير تطبيق أنظمة العمل المرنة على رضا الموظفين. تشير العديد من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة أكبر في تنظيم أوقاتهم وأماكن عملهم يميلون إلى الشعور بمزيد من الرضا عن وظائفهم. يؤدي هذا الرضا إلى زيادة الدافعية للعمل، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتقليل معدل الدوران الوظيفي. في سياق العمل المرنة، يمكن أن يحسن هذا

النظام من تفاعل الموظفين مع بيئة العمل، مما يساهم في تحسين علاقاتهم مع الإدارة وزملائهم. لذا، يتم دراسة كيفية تأثير العمل المرن على رضا الموظفين، وهل يساهم فعلاً في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة (Rhian، 2023).

- المتغير المستقل: مراقبة أداء الموظفين

مراقبة أداء الموظفين تعد من المتغيرات المستقلة الهامة في هذه الدراسة. عند تطبيق أنظمة العمل المرن، تبرز العديد من التحديات المتعلقة بكيفية مراقبة أداء الموظفين. في الأنظمة التقليدية، يعتمد المديرون على الحضور والغياب كمؤشر رئيسي على الأداء، ولكن مع العمل المرن، قد يصبح من الصعب رصد هذه الجوانب. وبالتالي، يتطلب الأمر من المؤسسات أن تطور أساليب مبتكرة لمراقبة أداء الموظفين، مثل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أو التكنولوجيا الحديثة في تتبع الإنتاجية وجودة العمل. في هذه الدراسة، سيتم استكشاف كيفية تأثير العمل المرن على قدرة المؤسسة في مراقبة أداء الموظفين بشكل فعال، وكيفية تعويض التحديات التي قد تنتج عن غياب الرقابة التقليدية (Menezes، 2016).

✓ العلاقة بين المتغيرات

العلاقة بين المتغير التابع (أنظمة العمل المرن) والمتغيرات المستقلة (تحسين إنتاجية الموظف، زيادة رضا الموظفين، مراقبة أداء الموظفين) هي علاقة ديناميكية ومعقدة. من خلال تطبيق أنظمة العمل المرن، يمكن أن تتأثر إنتاجية الموظف بشكل إيجابي، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في تنظيم أوقاتهم يزداد لديهم الشعور بالراحة والتركيز، مما يساهم في تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع أن تساهم هذه الأنظمة في تعزيز رضا الموظفين، حيث توفر بيئة مرنة تدعم توازن الحياة الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة.

قد تطرح أنظمة العمل المرن تحديات في مراقبة أداء الموظفين. إذ أن غياب الرقابة التقليدية قد يؤدي إلى صعوبة في متابعة الأداء الفعلي للموظفين. لذلك، يتطلب الأمر اعتماد تقنيات وأساليب جديدة للمراقبة والتقييم لضمان الحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يؤدي تحسين رضا الموظفين إلى زيادة الدافعية، وبالتالي تقليل الحاجة إلى رقابة مباشرة على الأداء (Sekhar، 2021).

الدراسات السابقة

يعتبر العمل عن بعد كنمط عمل جديد ذا أهمية كبيرة في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسات التي تتبنى هذا الشكل من أشكال العمل. وقد أفاد هذا الاتجاه نحو العمل عن بعد العاملين بشكل كبير من حيث المرونة والتوازن بين العمل والحياة وكان له آثار إيجابية غير متوقعة على الاستدامة. وقد ازدادت أهمية هذه القضية بالنظر إلى التطور الأخير في مجال الرقمنة والاهتمام الكبير من جانب البلدان بتحقيق أهداف الاستدامة. تحاول هذه الدراسة فحص تأثير ثلاثة متغيرات توضيحية: العمل عن بعد، والكفاءة المؤسسية، وإدارة العمل على القدرة التنافسية للمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية. لجمع البيانات الأولية، تم إجراء مسح على عينة عشوائية طبقية تضم 1270 مستجيبًا. تغطي العينة قطاعات القطاع المالي الثلاثة: البنوك والتأمين وشركات التمويل. يتم تطبيق تحليلات الارتباط واختبارات t لعينة واحدة وتحليلات الانحدار المتعدد لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التفسيرية الثلاثة للدراسة والقدرة التنافسية المؤسسية. إلى جانب ذلك، كشف نموذج الانحدار أن المتغيرين التفسيريين؛ العمل عن بعد وكفاءة المؤسسة ذات دلالة إحصائية عند فترات ثقة 95%، في حين أن إدارة العمل ليست ذات دلالة إحصائية. وتوصي الدراسة بتشجيع العمل عن بعد لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة المالية من خلال إعادة هيكلة سياسات العمل وتصميم استراتيجيات العمل وإدخال نظام إدارة جديد متوافق مع العمل عن بعد (Abdulrahim، 2024).

إن ترتيبات العمل المرنة مهمة وذات أهمية لأماكن العمل في القرن الحادي والعشرين. وتحمل المنظمات عبء كيفية تحقيق التوازن بين العمل والحياة لموظفيها لتمكينهم من تقليل جميع المشاكل المصاحبة المرتبطة بهم مع ضمان الأداء الفعال والكفاءة. وبالتالي، تقدم الكثير من المنظمات ترتيبات العمل المرنة للموظفين بسبب الفوائد المرتبطة بالمرونة لكل من الموظفين وأصحاب العمل. يعد تحسين أداء الموظف والمنظمة بشكل كبير أحد الفوائد الأكثر شيوعًا. كما يسهل أيضًا التوازن بين العمل والحياة مما يؤدي إلى تقليل التوتر وزيادة الرفاهية للموظفين وتقليل التغيب وتقلب الموظفين للمنظمة. تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على الأشكال المختلفة والمبادئ العامة لترتيبات العمل المرنة وتأثيرها على أداء الموظفين. تم اعتماد البحث المكتبي الذي يتضمن مناقشة تحليلية للبيانات الثانوية كمنهجية. ويوصي بإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ترتيبات العمل المرنة التي يقودها الموظف وأصحاب العمل على أداء المنظمة من أجل إثبات الادعاء بأن تأثيرات ترتيبات العمل المرنة تختلف اعتمادًا على المستفيد الأساسي (Austin-Egole، 2020).

إن أحد أكثر موضوعات إدارة الموارد البشرية إثارة للجدل والتي حظيت باهتمام واسع النطاق من قبل الأكاديميين ومجتمعات الممارسين على مدى العقدين الماضيين هو ساعات العمل المرنة (FWH) وتأثيرها على الإنتاجية. ومع ذلك، يركز العمل بشكل شبه حصري على الجوانب التجارية والتنظيمية متجاهلاً وجهات نظر الموظفين والمجتمع، وبالتالي يفتقر حتى الآن إلى أساس نظري قوي، وخاصة النظرية الاجتماعية. لذلك، وعلى عكس الأعمال الأخرى، تركز الدراسة الحالية بشكل كبير على وجهة نظر الموظفين بناءً على نظرية اجتماعية؛ وهي: نظرية التبادل الاجتماعي (SET). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم المقدمات لطلب ساعات العمل المرنة (FWH)، بشكل أساسي: العوامل المتعلقة بالموظف والمجتمع، والتي تؤثر على إنتاجيتهم. وقد وجد أن نظرية التبادل الاجتماعي ذات قيمة لخدمة هدف البحث لأنها تكبر من أهمية الموظف كشريك في علاقات اجتماعية متبادلة. تم جمع مجموعتين مختلفتين من البيانات النوعية، وهما: المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق (المقطعي والطولي). تم إجراء اثنتين وثلاثين مقابلة مع الموظفين ومع الإدارة. تحليل المستندات هو مصدر جديد للبيانات تم استخراجها من المنصة التكنولوجية الداخلية للشركة ويحتوي على تعليقات الموظفين المكتوبة على الآلة الكاتبة مباشرة حول FWH. يكشف تحليل النتائج أن العوامل الأكثر أهمية التي وجدت أنها تؤثر على قرار الموظفين بالمطالبة بFWH لزيادة الإنتاجية هي فترات الاستراحة في منتصف النهار، وحركة المرور / النقل، والتعليم، والحياة الاجتماعية. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن ممارسي الموارد البشرية بحاجة إلى التعرف على العوامل الاجتماعية للموظفين قبل تطبيق ممارسة FWH. يقدم هذا البحث الحالي مساهمة أصلية ومهمة في منحة إدارة الموارد البشرية ويعكس الصرامة النظرية (نظرية التبادل الاجتماعي)، والمنهجية (طرق التثليث المختلطة)، والتجريبية، والعملية. على سبيل المثال، تم تسليط الضوء على المساهمات النظرية فيما يتعلق بـ "الصندوق الأسود" للمعاملة بالمثل في SET. علاوة على ذلك، فإن آثار النتائج تساعد الموارد البشرية، وخاصة في المنظمات السعودية، على ضمان مساهمة FWH في التغلب على السوابق المرتبطة بهؤلاء الموظفين المحددين (Mohiya، 2024).

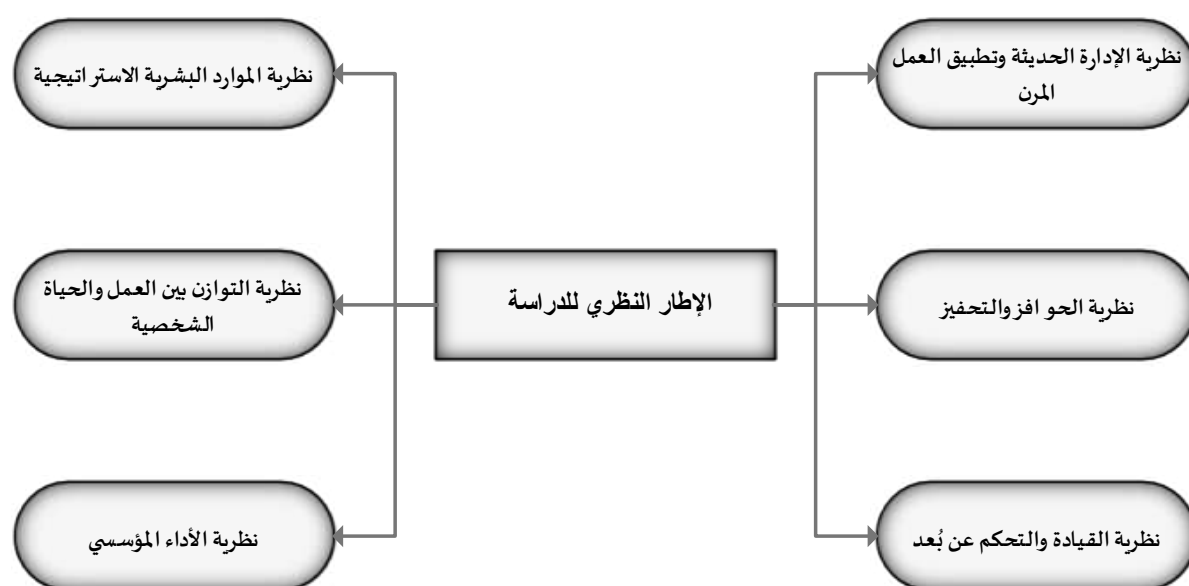
إن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات والعلماء والحكومات في الوقت الحاضر هو تحقيق الاستفادة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. إن العمل عن بعد، وأساليب العمل المخفضة، وأنواع أخرى من ترتيبات وقت العمل المرنة (FWAs) هي الخصائص الجديدة التي ستشكل مستقبل العمل لضمان الاستفادة الاجتماعية. في أنماط العمل المتغيرة، يتم تغيير أنماط العمل لتحسين الصحة العقلية للموظفات وتوازن الحياة والعمل. ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، نجحت عدد قليل جداً من الشركات في تبني اتجاهات وقت العمل المرنة الجديدة هذه. الغرض من هذه الورقة هو

التحقيق في تفضيلات النساء تجاه وقت العمل المرنة في القطاع الأكاديمي كمصدر للاستدامة الاجتماعية. نحن نحقق في تأثير جائحة كوفيد-19 على تفضيلات الوظائف المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس من الإناث. تم جمع البيانات المستخدمة في البحث من استطلاع أجري على أعضاء هيئة التدريس من الإناث اللاتي يعملن في جامعة نسائية سعودية وواجهن بالفعل وقت عمل مرّن خلال فترة كوفيد-19. تستخدم الدراسة أساليب بحث مختلطة، تجمع بين طريقة نمذجة الاختيار (CM)، واختبار t لعينة واحدة، واختبار t لعينة مقترنة، وتحليل العنقود، ونماذج بروبيت. تظهر نتائجنا أن ترتيبات العمل المرنة تعمل على تحسين رفاهية الموظفين، مما يضمن التنمية الاجتماعية المستدامة. كما تظهر النتائج أن المرونة في الموقع تلعب دورًا مهمًا في القرار الذي تتخذه عضوات هيئة التدريس عند الكشف عن تفضيلاتهن في المرونة. ومع ذلك، لم تلعب المرونة في الوقت دورًا مهمًا في القرارات التي اتخذها المستجيبون. تضيق هذه الدراسة إلى الأدلة التجريبية في الأدبيات الحالية حول تفضيلات عضوات هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية لترتيبات العمل المرنة، باستخدام تحليل النمذجة الاختيارية والنهج المختلطة (Alsulami, 2023).

تستكشف دراسة (Alqahtani, 2021) التوترات والتحديات في تفويض ممارسات وعمليات الموارد البشرية بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وكيف سيعود ذلك بالنفع على مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقد وجد البحث أن مستوى مرتفعًا من الموارد البشرية المفوضة إلى العمداء ورؤساء المدارس والكليات يؤدي إلى صراع على السلطة وتكرار وغموض أدوار وظائف إدارة الموارد البشرية وفقدان المصداقية وتعقيدات التنفيذ. وقد تفاقمّت هذه التوترات بسبب مقاومة مديري الموارد البشرية لمثل هذه التغييرات بسبب عدم اليقين بشأن فقدان مكانهم وشرعيتهم. ويشير الافتقار إلى الاعتراف والتنسيق بين وحدات الموارد البشرية والكليات إلى وجود أدلة محدودة على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تدعم هذه الورقة محاذاة وتكامل عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. النتائج قيمة لمواءمة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لبناء رأس المال البشري لمؤسسات التعليم العالي السعودية.

الإطار النظري

تعتبر المنطلقات النظرية من الأسس المهمة التي تقوم عليها أي دراسة بحثية، حيث إنها توفر إطارًا معرفيًا يدعم الفهم العميق لموضوع البحث ويساعد في بناء فرضياته. في هذه الدراسة، التي تهدف إلى دراسة "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، يتم الاعتماد على مجموعة من المنطلقات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، أنظمة العمل المرن، وأداء المؤسسات. ومن خلال استعراض هذه المنطلقات النظرية، يمكننا تحديد الأسس التي تستند إليها الدراسة في تحليل الظواهر المختلفة التي ترتبط بتطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

1. نظرية الإدارة الحديثة وتطبيق العمل المرن

تستند الدراسة إلى مفاهيم الإدارة الحديثة التي تدعو إلى أهمية المرونة في بيئة العمل. تطور مفهوم العمل المرن بشكل كبير في العقدين الأخيرين، حيث أصبح جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات والمؤسسات حول العالم. تشير نظرية الإدارة الحديثة إلى أهمية توفير بيئة عمل مرنة للموظفين من أجل تعزيز الابتكار والإبداع وزيادة مستوى الإنتاجية، وهو ما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تشجع على تبني أساليب عمل أكثر مرونة وتقديرًا لاحتياجات الموظفين.

من خلال هذه النظرية، يمكننا تفسير كيف يمكن لأنظمة العمل المرنة أن تكون أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. فهي تدعو إلى تجنب الروتين الصارم الذي قد يعوق الابتكار، وتمكين الموظفين من تحديد أوقاتهم الخاصة للعمل بما يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية، مما يؤدي إلى تحسين التركيز وزيادة الكفاءة في العمل (Boccoli، 2024).

2. نظرية الحوافز والتحفيز

من المنطلقات الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة هي نظرية الحوافز والتحفيز، التي تتعلق بتعزيز الدوافع لدى الموظفين. تشير العديد من الدراسات إلى أن توفير بيئة مرنة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الحوافز الداخلية لدى الموظفين. العمل المرنة، من هذه الناحية، يعزز شعور الموظفين بالتحكم في وقتهم ومرونة أكثر في توازن حياتهم المهنية والشخصية. وعليه، فإن الرضا الوظيفي يتزايد، وبالتالي تزداد مستويات التحفيز، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

يعتبر العمل المرنة أحد الحوافز المهمة التي يمكن أن تقدمها المؤسسات لزيادة استبقاء الموظفين ورفع مستوى رضاهم. وتدعم هذه النظرية فكرة أن الأشخاص يميلون إلى العمل بشكل أفضل حينما يشعرون أن لديهم القدرة على التحكم في تنظيم وقتهم وأماكن العمل (Liu، 2022).

3. نظرية القيادة والتحكم عن بُعد

تُعتبر نظرية القيادة والتحكم عن بُعد من المنطلقات الأساسية التي تركز على كيفية إدارة الموظفين الذين يعملون عن بُعد. في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة العمل المرنة، يصعب في بعض الأحيان تطبيق أساليب القيادة التقليدية التي تعتمد على الحضور الفعلي للموظفين. ومن هنا تأتي أهمية فهم هذه النظرية لتطبيق أنظمة العمل المرنة بشكل فعال. يجب على المديرين تبني أساليب قيادة حديثة تتناسب مع العمل عن بُعد أو العمل المرنة، وهو ما يتطلب مهارات جديدة في التواصل، التوجيه، ورصد الأداء عن بُعد. هناك تركيز على القيادات التي يمكنها التأثير في فرق العمل والتنسيق بينها رغم بعد المسافات. هذه النظرية تساهم في فهم كيفية تعزيز فعالية العمل المرنة من خلال تطبيق أساليب قيادة مرنة ومدعومة بالتقنيات الحديثة (Makowski، 2023).

4. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية

تعتبر نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية من أهم المنطلقات النظرية التي تُستخدم في هذه الدراسة لفهم كيفية تأثير العمل المرن على الأداء المؤسسي. هذه النظرية تركز على فكرة أن إدارة الموارد البشرية هي أحد العوامل الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. إذا تم تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل صحيح، فإنها يمكن أن تعزز من فعالية الموارد البشرية من خلال رفع مستويات الأداء، الابتكار، والتحفيز داخل المؤسسة.

تتسق هذه النظرية مع المفهوم الحديث الذي يؤكد على ضرورة أن تكون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرنة لتتماشى مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. إذ أن تطبيق العمل المرن في المؤسسات يعزز من قدرة المنظمة على التأقلم مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة عن طريق تعزيز رضا الموظفين وتقديم بيئة عمل أكثر مرونة وتعاونًا (Hamadamin, 2019).

5. نظرية التوازن بين العمل والحياة الشخصية

من أهم المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة أيضًا هي نظرية التوازن بين العمل والحياة الشخصية. تشير هذه النظرية إلى أهمية تمكين الموظفين من تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، وهو ما يُعتبر من الأهداف الرئيسية لتطبيق أنظمة العمل المرن. فإذا كان الموظف قادرًا على تخصيص أوقات عمل مرنة تتناسب مع احتياجاته الشخصية، فإنه يصبح أكثر قدرة على تحقيق الأداء الأمثل في عمله.

تؤكد هذه النظرية على أن منح الموظفين مرونة أكبر في العمل يؤثر إيجابيًا على حالتهم النفسية والمهنية، مما ينعكس على جودة أدائهم الوظيفي. كما أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يقلل من معدلات الإحساس بالتوتر والضغط، ويؤدي إلى زيادة القدرة على التركيز والإنتاجية (Khateeb, 2023).

6. نظرية الأداء المؤسسي

تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية الأداء المؤسسي التي تتعلق بكيفية قياس وتحليل الأداء داخل المؤسسات. في هذا السياق، تُعتبر أنظمة العمل المرن أداة قوية لتحسين الأداء المؤسسي في العديد من المجالات. توفر هذه الأنظمة مزيدًا من الحرية والمرونة للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبناءً على هذه النظرية، تعتبر القدرة على التكيف مع أنظمة العمل المرن عاملاً أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

تحقق الدراسة من تأثير أنظمة العمل المرنة على مقاييس الأداء مثل الكفاءة، الجودة، والتكلفة، إضافة إلى تحسين التفاعل بين الفرق المختلفة داخل المنظمة. إذا تمت إدارة هذه الأنظمة بشكل صحيح، فإنها تعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل (Shaw، 2025).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعد الفصل الثالث من الدراسة حجر الزاوية الذي يقوم عليه بناء البحث، حيث سيتناول شرحاً مفصلاً للمنهجية وطرق البحث التي ستعتمد عليها الدراسة في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي. إن اختيار المنهجية المناسبة في هذا الفصل يعتبر أمراً بالغ الأهمية، حيث ستحدد طريقة جمع البيانات وكيفية معالجتها واستخلاص النتائج التي ستساهم في تقديم حلول واقعية وفعالة للتحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في هذا الصدد.

إن هذا الفصل يشمل تحديد الأدوات والأساليب التي ستستخدم في جمع البيانات، سواء كانت كمية أو نوعية، والتي ستساعد في الإجابة على أسئلة البحث. فكلما كانت الأدوات أكثر دقة وملاءمة، كانت النتائج أكثر موثوقية وقوة في تقديم استنتاجات علمية سليمة. بالإضافة إلى ذلك، سيُعطى اهتمام خاص لمجتمع البحث الذي ستتم دراسته في هذا السياق، حيث سيتم تحديد المؤسسات السعودية المستهدفة والتي ستجرى عليها الدراسة. ستكون هذه المؤسسات هي المكان الذي سيتم جمع البيانات منه، وبالتالي فإن فهم خصائص هذا المجتمع وتحديد تفاصيله بدقة يعد أمراً أساسياً لضمان صحة النتائج المستخلصة.

من الأهمية بمكان أيضاً تناول حجم العينة التي سيتم تحديدها لهذا البحث، حيث إن حجم العينة يشكل عاملاً حاسماً في دقة وموثوقية النتائج. سيتم شرح كيفية تحديد العينة بشكل منهجي، وتوضيح العوامل التي تؤثر في اختيار هذه العينة مثل نوع المؤسسات، وحجمها، وقطاعها الاقتصادي. هذا التحليل سيساعد في ضمان تمثيل العينة بشكل صحيح للواقع المؤسسي السعودي وتقديم صورة دقيقة عن تطبيق أنظمة العمل المرن.

كما سيتناول هذا الفصل الخطوات الدقيقة لجمع البيانات، والتي تشمل الأدوات المستخدمة مثل الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات الميدانية. هذا الجزء سيكون بالغ الأهمية في توضيح كيفية جمع البيانات بشكل منهجي، وضمان أن عملية الجمع ستكون موثوقة وغير منحازة، مما يساهم في الحصول على معلومات صحيحة يمكن البناء عليها لتحليل النتائج.

أما بالنسبة لحدود الدراسة، فسيتم في هذا الفصل تحديد نطاق البحث بشكل واضح، بما في ذلك الجغرافيا والزمان والنطاق المؤسسي. من الضروري تحديد هذه الحدود بشكل دقيق لضمان أن الدراسة تركز على مواضيع وقضايا محددة

يمكن التحكم فيها وتحليلها بشكل شامل. سيساعد ذلك في تجنب التعميمات الواسعة التي قد تؤثر على مصداقية النتائج.

يمثل الفصل الثالث الأساس العملي الذي سيتم بناء عليه تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات موثوقة وقابلة للتطبيق. من خلال شرح منهجية البحث، تحديد مجتمع البحث، وضبط حجم العينة، وتوضيح طريقة جمع البيانات وحدود الدراسة، سيكون الباحث قادرًا على تقديم دراسة دقيقة وشاملة تسهم في فهم أعمق لتحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية الكمية من أبرز المنهجيات المستخدمة في الدراسات العلمية التي تهدف إلى قياس وتحليل الظواهر والأحداث من خلال البيانات العددية. وفي هذه الدراسة التي تتناول "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، يتم تبني المنهجية الكمية لتمكين الباحث من جمع وتحليل بيانات دقيقة وموضوعية حول تأثيرات العمل المرن على المؤسسات، وقياس التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات أثناء تطبيق هذه الأنظمة.

- المنهجية الكمية

المنهجية الكمية تعتمد على جمع البيانات باستخدام أدوات بحثية مهيكلية ومنظمة، مثل الاستبيانات والمقاييس الإحصائية التي تسهم في قياس مختلف المتغيرات. تهدف هذه المنهجية إلى دراسة العوامل التي تؤثر على تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية، وتحليل النتائج المستخلصة من هذه العوامل بشكل دقيق وموثوق. تعتمد هذه المنهجية على الأرقام والإحصائيات لتحديد العلاقات والأنماط الموجودة بين المتغيرات المختلفة، مثل علاقة العمل المرن بالأداء المؤسسي، وعلاقة التحديات التقنية والثقافية بتطبيق العمل المرن.

تتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم نتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع، مما يجعلها مناسبة لدراسة الظواهر في العديد من المؤسسات السعودية في قطاعات مختلفة. كما تتيح المنهجية الكمية للباحث القدرة على قياس المتغيرات بشكل دقيق، مما يساعد في اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها.

- أداة الدراسة: الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي

أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة، وهي من الأدوات البحثية الأكثر شيوعاً في الدراسات الكمية. تم تصميم الاستبانة بشكل محوري لتجمع بيانات قابلة للقياس حول تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية والتحديات المرتبطة به، إضافة إلى التأثيرات المحتملة على الأداء المؤسسي.

وتعتمد الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس يعتمد على خمس فئات لتقييم الآراء والمواقف حول موضوع معين. يتكون المقياس من خمسة خيارات تتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"،

حيث يمكن للمستجيب تحديد مدى موافقته أو معارضته للعبارات المطروحة. تساهم هذه الطريقة في قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف بين المشاركين حول التحديات والفوائد المرتبطة بتطبيق أنظمة العمل المرن.

• خيارات مقياس ليكرت الخماسي :

1. موافق بشدة
2. موافق
3. محايد
4. غير موافق
5. غير موافق بشدة

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأن هذا المقياس يسمح بتوفير مقياس متعدد الأبعاد يساعد في قياس مختلف درجات الرضا والاتفاق، مما يجعل من الممكن تقييم كل جانب من جوانب الدراسة بموضوعية ودقة.

- تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تشمل التحديات الثقافية، التقنية، والإدارية، وكذلك الآثار المحتملة للعمل المرن على الأداء المؤسسي. تم تقسيم الاستبانة إلى عدة أقسام:

1. البيانات الشخصية للمستجيبين مثل الدور الوظيفي، نوع المؤسسة، وحجم المؤسسة، وهي بيانات أساسية تساعد في تصنيف الإجابات وتحليلها حسب فئات معينة.
2. التحديات المتعلقة بتطبيق أنظمة العمل المرن؛ تتناول هذه الأسئلة المعوقات الثقافية والإدارية التي قد تؤثر على تطبيق العمل المرن.
3. التحديات التقنية؛ تستهدف الأسئلة المتعلقة بالبنية التحتية التقنية والتكنولوجيا المتاحة في المؤسسات التي قد تسهم أو تعيق تطبيق العمل المرن.
4. أثر أنظمة العمل المرن على الأداء المؤسسي؛ يتضمن هذا الجزء من الاستبانة أسئلة تركز على قياس تأثير العمل المرن على مستوى الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي.

5. التوصيات والاستراتيجيات الممكنة؛ قسم يعكس آراء المستجيبين حول الحلول التي قد تساعد في تجاوز

التحديات المرتبطة بتطبيق أنظمة العمل المرن.

- جمع البيانات وتحليلها

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على مجموعة من المؤسسات السعودية التي تعتمد أو تفكر في اعتماد أنظمة العمل المرن. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لجمع الإجابات من مختلف القطاعات، مثل القطاعات الحكومية والخاصة. كما تم التأكد من أن العينة ممثلة بشكل كافٍ لمختلف أنواع المؤسسات من حيث الحجم والنشاط.

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي المتقدم مثل اختبار التوزيع الطبيعي، واختبارات الارتباط والانحدار، وذلك لتحديد العلاقة بين تطبيق أنظمة العمل المرن والأداء المؤسسي. سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات، حيث تسمح هذه الأدوات بتحليل البيانات بشكل دقيق وتقديم نتائج دقيقة تدعم استنتاجات الدراسة.

- أهمية الاستبانة كمصدر للبيانات

تعتبر الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي أداة قوية للحصول على بيانات من مجموعة كبيرة من المشاركين. تقدم الاستبانة طريقة منطقية ومنظمة لجمع البيانات، وتساعد في تقليل التحيزات الشخصية التي قد تظهر في أدوات أخرى مثل المقابلات الشخصية. كما أن مقياس ليكرت الخماسي يوفر استجابة قابلة للقياس الكمي، مما يسهل تحليل البيانات بشكل أكثر دقة وموثوقية.

مجتمع البحث

يعد مجتمع البحث في هذه الدراسة عنصراً أساسياً لفهم مدى تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. يتكون مجتمع البحث من المؤسسات السعودية التي تطبق أنظمة العمل المرن أو التي تسعى لتطبيقها. يشمل هذا المجتمع مؤسسات من القطاعين العام والخاص، ويغطي مجموعة متنوعة من الشركات في قطاعات مختلفة، مما يتيح تحليل تأثير هذه الأنظمة في بيئات متعددة. يتمثل الهدف من اختيار هذا المجتمع في دراسة كيفية تعامل المؤسسات السعودية مع تحديات العمل المرن ومدى تأثير ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

تتميز المؤسسات السعودية بتنوعها، حيث تتراوح في حجمها بين الشركات الكبرى، والمتوسطة، والصغيرة. كما أن المؤسسات الحكومية تشكل جزءاً من هذا المجتمع، وهي التي قد تكون أكثر تحفظاً أو بطيئة في تبني أنظمة العمل المرن بسبب الإجراءات التنظيمية والإدارية الخاصة بها. من خلال هذه التنوعات في مجتمع البحث، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للتحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة العمل المرن وتأثير هذه الأنظمة على الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

يعتبر الموظفون في هذه المؤسسات جزءاً مهماً من مجتمع البحث، حيث يتم تحليل مواقفهم تجاه أنظمة العمل المرن ومدى تأثيرهم بهذه الأنظمة. يتنوع الموظفون في هذا المجتمع من حيث الأعمار، والخلفيات التعليمية، والتخصصات المهنية. فبينما قد يتقبل بعض الموظفين أنظمة العمل المرن بسهولة، قد يواجه البعض الآخر صعوبة في التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل. كما أن هناك فرقاً في درجة قبول هذه الأنظمة بين الأجيال المختلفة، حيث قد تكون الأجيال الأصغر عمراً أكثر استعداداً للتكيف مع العمل عن بُعد أو المرن مقارنة بالأجيال الأكبر سناً، الذين قد يكونون معتادين على النمط التقليدي للعمل في المكاتب.

يشهد مجتمع البحث العديد من التحديات، حيث يمكن أن تواجه المؤسسات صعوبات في تطبيق أنظمة العمل المرن، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الثقافية والاجتماعية. فعلى الرغم من أن العمل المرن قد يكون له فوائد كبيرة مثل تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وزيادة الإنتاجية، إلا أن البيئة الاجتماعية والثقافية في السعودية قد تشهد مقاومة لهذا التغيير. في بعض الأحيان، قد تكون المؤسسات السعودية متمسكة بالنمط التقليدي للعمل حيث يتواجد الموظفون بشكل دائم في مكاتهم، وهو ما قد يؤثر في سرعة تبني أنظمة العمل المرن.

من جانب آخر، تواجه المؤسسات السعودية تحديات على صعيد البنية التحتية التقنية، خاصة في المؤسسات التي لا تملك الموارد اللازمة لتوفير أدوات العمل عن بُعد بشكل فعال، مثل الإنترنت السريع أو البرمجيات اللازمة للتعاون الرقمي. كما أن تطبيق أنظمة العمل المرن قد يتطلب من المؤسسات توفير دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخدام هذه الأدوات بشكل فعال. تزداد هذه التحديات في المؤسسات التي لم تعتمد على التكنولوجيا بشكل أساسي في سير العمل.

بجانب هذه التحديات، يعاني مجتمع البحث من مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات، إذ أن بعض الموظفين قد يفضلون بيئة العمل التقليدية بسبب عاداتهم أو عدم ارتياحهم للتقنيات الجديدة. هذا قد يؤدي إلى تأخير تبني الأنظمة المرنة أو تطبيقها بشكل جزئي، مما يعوق تحقيق الفوائد المرجوة منها. كما أن بعض الإدارات في المؤسسات قد تكون

متردة في تطبيق العمل المرن بسبب الخوف من فقدان السيطرة على الموظفين وعدم القدرة على مراقبة الأداء بشكل فعال.

أهمية دراسة مجتمع البحث تكمن في أن فهم التحديات التي يواجهها هذا المجتمع يساعد في تقديم حلول عملية للمؤسسات لتطبيق أنظمة العمل المرن بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، سيساهم فهم خصائص هذا المجتمع في تحديد أفضل الأساليب لتطبيق العمل المرن بما يتناسب مع الخصائص المحلية، مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. كما أن الدراسة تتيح لنا معرفة كيفية تأثير هذه الأنظمة على العلاقات بين الموظفين والإدارة، ومدى قدرتها على تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. في النهاية، يُعد مجتمع البحث أساساً لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق العمل المرن في بيئات العمل السعودية المختلفة، ومدى تأثير ذلك على الأداء المؤسسي بشكل عام.

محددات حجم العينة

يعتبر تحديد حجم العينة من الخطوات الأساسية في أي دراسة بحثية، حيث يؤثر بشكل كبير على دقة وموثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها. في دراسة "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، يتطلب تحديد حجم العينة أخذ عدد من العوامل في الاعتبار لضمان تمثيل العينة بشكل صحيح للمجتمع المستهدف وضمان إمكانية تعميم النتائج المستخلصة على المؤسسات السعودية بشكل عام.

- حجم المجتمع المستهدف

أول عامل يؤثر في تحديد حجم العينة هو حجم المجتمع المستهدف، والذي يتضمن جميع المؤسسات السعودية التي تطبق أو تسعى لتطبيق أنظمة العمل المرن. حيث يتنوع هذا المجتمع بين مؤسسات حكومية وخاصة، بالإضافة إلى مؤسسات في قطاعات مختلفة مثل التقنية، التعليم، والخدمات. يعتمد تحديد حجم العينة على تقدير عدد هذه المؤسسات داخل المجتمع الذي يدرس. في هذه الدراسة، قد يكون من غير الممكن شمول جميع المؤسسات في المملكة نظرًا للتنوع الكبير في نوعية وحجم هذه المؤسسات، لذلك فإن تحديد حجم العينة يعتمد على العينة العشوائية التي تعكس تنوع المجتمع المستهدف.

- الهدف من الدراسة

الهدف من الدراسة يلعب دورًا هامًا في تحديد حجم العينة. إذا كانت الدراسة تهدف إلى تحليل تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على الأداء المؤسسي في مؤسسات معينة، فإن العينة يجب أن تكون كافية لتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على المستوى العام. وعادةً ما يتم اختيار عينة تمثيلية من مختلف أنواع المؤسسات (الكبيرة، المتوسطة، الصغيرة) لضمان تنوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها. ولذلك، يتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد المؤسسات التي تتبنى أنظمة العمل المرن، وكذلك فئات الموظفين داخل هذه المؤسسات.

- التنوع في طبيعة المؤسسات

يعد التنوع في طبيعة المؤسسات من العوامل التي تؤثر في تحديد حجم العينة. فالمؤسسات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة قد تواجه تحديات مختلفة عند تطبيق أنظمة العمل المرن، وبالتالي فإن دراسة تأثير هذه الأنظمة في هذه المؤسسات يتطلب تضمين عينات من مختلف الأنواع. على سبيل المثال، قد تتطلب المؤسسات الكبيرة عينات أكبر نظرًا لعدد الموظفين الكبير وتعدد الفروع والإدارات، بينما قد تتطلب المؤسسات الصغيرة عينات أصغر ولكن مع التركيز على تفاصيل دقيقة تتعلق بالقدرة على تطبيق العمل المرن في بيئة أصغر.

- الاختلافات في الهيكل التنظيمي

تأثير الهيكل التنظيمي على تطبيق أنظمة العمل المرن يمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في تحديد حجم العينة. فالهيكل التنظيمي في المؤسسات السعودية قد يختلف بشكل كبير من مؤسسة إلى أخرى، سواء في القطاع العام أو الخاص. في المؤسسات التي لديها هيكل تنظيمي مركزي قد يكون من الصعب تطبيق أنظمة العمل المرن مقارنة بالمؤسسات التي تتبنى هيكلًا تنظيميًا أكثر مرونة. وبالتالي، يجب أن تأخذ العينة في الاعتبار هذا التنوع في الهيكل التنظيمي بحيث يتم تضمين مؤسسات ذات هياكل تنظيمية مختلفة للحصول على صورة شاملة حول كيفية تأثير أنظمة العمل المرن في بيئات عمل متنوعة.

- القدرة على الوصول إلى البيانات والمعلومات

من المحددات الأساسية أيضًا في تحديد حجم العينة هو القدرة على الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث. فعلى الرغم من أن بعض المؤسسات قد تكون مفتوحة للتعاون في دراسة تطبيق أنظمة العمل المرن، فإن بعض

المؤسسات قد تجد صعوبة في توفير البيانات المتعلقة بهذا الموضوع. قد يكون الوصول إلى بعض المعلومات حساسًا أو يتطلب موافقات إدارية، مما قد يؤثر في حجم العينة التي يمكن العمل عليها. في حالات معينة، قد يتعين على الباحثين اختيار عينات من المؤسسات التي تظهر استعدادًا أكبر للمشاركة في البحث وتوفير البيانات المطلوبة.

- المنهجية المعتمدة في البحث

المنهجية المستخدمة في البحث هي أيضًا أحد العوامل التي تحدد حجم العينة. في حالة استخدام المنهجية الكمية، يتطلب الأمر عينات أكبر لتحقيق مستوى دقة مرتفع. أما في حالة استخدام المنهجية النوعية التي تركز على فهم أعمق لتجربة المشاركين وتحليل سياقات محددة، فقد تكون العينات أصغر ولكن مع التركيز على نوعية المعلومات المجمعة. في هذه الدراسة، التي تهدف إلى جمع وتحليل بيانات حول تأثير العمل المرن على الأداء المؤسسي، قد يتم استخدام مزيج من المنهجين (الكمية والنوعية)، مما يتطلب تحديد حجم العينة بحيث يتناسب مع متطلبات كل منهجية.

- الدقة المطلوبة في نتائج البحث

يُعتبر مستوى الدقة المطلوب في نتائج البحث أحد المحددات المهمة في تحديد حجم العينة. فكلما زادت الدقة المطلوبة في التعميمات التي سيتم استخلاصها من العينة على المجتمع الأوسع، كان من الضروري زيادة حجم العينة. في هذه الدراسة، بما أن الهدف هو فهم تأثير أنظمة العمل المرن على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية بشكل عام، فالمسعى هو الحصول على نتائج دقيقة تمثل مختلف جوانب المجتمع المستهدف. بناءً على ذلك، يتم تحديد حجم العينة لضمان التمثيل الصحيح والمتوازن لجميع الفئات المتنوعة في المجتمع، بما في ذلك أنواع المؤسسات المختلفة، والموظفين في مختلف المناصب.

خطوات جمع البيانات

تعد عملية جمع البيانات من المراحل الأساسية في أي دراسة بحثية، حيث تلعب دورًا محوريًا في ضمان أن تكون النتائج دقيقة وموثوقة. في دراسة "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، يتطلب جمع البيانات اتباع خطوات منهجية ومدروسة لضمان الحصول على معلومات غنية تعكس واقع تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. يتضمن جمع البيانات مزيجًا من الأساليب الكمية

والنوعية التي تستهدف فئات متعددة من المؤسسات والموظفين لفهم التحديات التي تواجهها هذه الأنظمة وكذلك قياس تأثيراتها على الأداء.

أول خطوة في جمع البيانات هي تحديد المصادر المناسبة للبيانات. في هذه الدراسة، يتم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. البيانات الأولية هي التي يتم جمعها مباشرة من الميدان، مثل استبيانات الموظفين والمقابلات الشخصية، بينما البيانات الثانوية تتعلق بالمعلومات التي تم جمعها من قبل في دراسات سابقة أو تقارير متوفرة حول تطبيق العمل المرن في بيئات العمل المختلفة. هذه البيانات الثانوية ستدعم الفهم العام حول الموضوع من خلال توفير سياق تاريخي أو دراسات مماثلة من مناطق أو دول أخرى. بناءً على هذه المصادر، يتم تطوير الأدوات المناسبة لجمع البيانات من المجتمع المستهدف.

تتمثل الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في الاستبيانات والمقابلات والملاحظات الميدانية. الاستبيانات تعد من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الكمية، حيث يتم تصميم استبيانات تتضمن أسئلة مغلقة تتيح جمع إجابات قابلة للتحليل الإحصائي. يتم توزيع الاستبيانات على الموظفين في المؤسسات السعودية التي تطبق أو تسعى لتطبيق أنظمة العمل المرن، وتهدف الأسئلة إلى قياس مدى رضا الموظفين عن هذه الأنظمة، وتحديد التحديات التي يواجهونها في العمل المرن، بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه الأنظمة على الإنتاجية والولاء المؤسسي.

المقابلات تمثل أداة أساسية لجمع البيانات النوعية، حيث تتيح للباحث فرصة الحصول على رؤى معمقة حول التجارب الشخصية للموظفين والإداريين في المؤسسات السعودية. في المقابلات، يمكن للباحث أن يستكشف وجهات نظر المشاركين حول كيفية تأثير العمل المرن على أدائهم الشخصي، وكيفية تأثيره على بيئة العمل بشكل عام. توفر هذه الأداة فرصة لفهم أبعاد أكثر تفصيلاً للتحديات التي قد لا تكون مغطاة في الاستبيانات. كما يمكن استخدام الملاحظات الميدانية في هذه الدراسة لملاحظة كيف يتفاعل الموظفون مع بيئات العمل المرنة، والاطلاع على كيفية تطبيق أنظمة العمل في الواقع العملي، بما في ذلك التفاعل بين الموظفين والإدارة.

اختيار العينة هو خطوة حاسمة تضمن تمثيل النتائج بشكل دقيق للواقع في المجتمع المستهدف. في هذه الدراسة، سيتم تحديد العينة من المؤسسات السعودية التي تطبق أو تنوي تطبيق أنظمة العمل المرن. يتم اختيار هذه العينة بطريقة تمثيلية تضم مؤسسات من مختلف الأحجام (كبيرة، متوسطة، وصغيرة) ومن مختلف القطاعات (حكومية وخاصة). الهدف من هذا التنوع هو الحصول على صورة شاملة للمؤسسات السعودية والتحديات التي تواجهها في تطبيق أنظمة

العمل المرن. بالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار العينة لتشمل موظفين من مختلف الفئات العمرية والمستويات الوظيفية لضمان الحصول على وجهات نظر متنوعة.

إجراء جمع البيانات هو المرحلة التي يتم فيها تطبيق الأدوات التي تم إعدادها. في هذه المرحلة، يتم توزيع الاستبيانات على الموظفين في المؤسسات المختارة، وتُجرى المقابلات مع مجموعة مختارة من الإداريين والموظفين، الذين لديهم تجارب في العمل المرن. يتم التأكد من أن عملية جمع البيانات تتم بطريقة منسقة وشفافة، ويُشجع المشاركون على الإجابة بصراحة وبدون تردد. كما يتم ترتيب المقابلات بما يتناسب مع جداول المشاركين، بحيث لا تتداخل مع مسؤولياتهم الوظيفية اليومية. في حال كانت المؤسسات تطبق العمل عن بُعد، سيتم استخدام أدوات رقمية لجمع البيانات مثل الاستبيانات عبر الإنترنت والمقابلات الافتراضية.

بعد جمع البيانات، تبدأ مرحلة تحليل البيانات. هذه المرحلة تعد حاسمة لأنها تحول المعلومات التي تم جمعها إلى نتائج قابلة للتفسير. في حال كانت البيانات كمية، يتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو Excel لتحليل الأجوبة وتحديد الأنماط والتوجهات. أما في حالة البيانات النوعية، يتم استخدام أساليب مثل التحليل الموضوعي أو التحليل التفسيري لاستخلاص المعاني والمفاهيم الرئيسية من المقابلات والملاحظات. على سبيل المثال، قد يتم تصنيف التحديات التي يواجهها الموظفون في العمل المرن بناءً على الموضوعات المشتركة التي ترد في ردودهم.

أثناء مراجعة البيانات والتحقق من جودتها، يتم التأكد من اكتمال الإجابات وصحة المعلومات المجمعة. يتم فحص البيانات للتأكد من أنها تعكس بدقة وجهات نظر المجتمع المستهدف، وفي حالة وجود أي تناقضات أو أخطاء، يتم تصحيحها أو استبعادها. أيضاً، يتم التأكد من أن الإجابات لا تتأثر بأي تحيزات أو تأثيرات خارجية، وأن البيانات تم جمعها بشكل موضوعي.

تواجه الباحثين العديد من التحديات أثناء جمع البيانات. قد تكون هناك مقاومة من بعض المؤسسات للمشاركة في الدراسة أو صعوبة في الوصول إلى الموظفين الذين يعملون عن بُعد. هذه التحديات قد تتطلب تعديلات في خطة البحث أو استخدام تقنيات بديلة لجمع البيانات. على سبيل المثال، قد يتطلب الأمر التواصل المكثف مع مديري الموارد البشرية في المؤسسات لتنسيق المواعيد المناسبة أو تقديم حوافز لتشجيع الموظفين على المشاركة في الاستبيانات والمقابلات.

حدود البحث

تحدد حدود الدراسة من خلال العديد من الأبعاد التي يجب أن تأخذها في الاعتبار عند تحديد نطاق البحث وتوجيهه. هذه الحدود تمثل الإطار الذي سيتم فيه جمع البيانات وتحليل النتائج. وفي دراسة "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، سيتم تحديد الحدود البشرية، الزمانية، والمكانية، لتوضيح نطاق البحث وشرح ما يمكن أن تؤثر فيه هذه الحدود.

- الحدود البشرية

تتعلق الحدود البشرية في هذه الدراسة بالعيّنة التي سيتم اختيارها لتنفيذ الدراسة وتحليل البيانات. في هذه الحالة، سيكون العيّنة المستهدفة هي الموظفين في المؤسسات السعودية التي تطبق أو تنوي تطبيق أنظمة العمل المرن. هذا يشمل موظفين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، مثل الإدارة العليا، الوسطى، والعاملين الميدانيين. سوف تكون عينة الدراسة متعددة ومتنوعة من حيث نوعية المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، كبيرة أو صغيرة. ولكن، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة لا تشمل جميع فئات الموظفين في المؤسسات السعودية، بل تقتصر على الأشخاص الذين لديهم خبرة عملية أو اتصال مباشر بأنظمة العمل المرن.

علاوة على ذلك، سيشمل البحث أيضاً فئات معينة مثل مديري الموارد البشرية، ومديري الفرق، بالإضافة إلى الموظفين الذين يتعاملون بشكل يومي مع العمل عن بعد أو المرن. من خلال التركيز على هؤلاء الأفراد، ستكون الدراسة قادرة على توفير رؤى دقيقة حول التحديات التي تواجههم عند تطبيق أنظمة العمل المرن وكيفية تأثير ذلك على الأداء المؤسسي.

على الرغم من أن العينة البشرية ستكون متنوعة، إلا أن الحدود البشرية قد تقتصر على الفئات التي تتيح فرصة جمع بيانات موثوقة حول تجربة تطبيق العمل المرن وتحدياته. وبالتالي، قد لا تكون الدراسة قادرة على التعميم على جميع المؤسسات أو جميع العاملين في السعودية بشكل كامل.

- الحدود الزمانية

تحدد الحدود الزمانية في هذه الدراسة بالوقت الذي ستم فيه جمع البيانات وتحليلها. سيتم إجراء الدراسة خلال فترة معينة تقتصر على عام واحد (أو مدة محددة حسب التصميم الزمني للدراسة) وذلك لتحديد تأثير تطبيق أنظمة العمل

المرن على الأداء المؤسسي في وقت معين. الفترة الزمنية المحددة لهذه الدراسة ستسمح بتوثيق التجارب والمعوقات التي تواجه المؤسسات السعودية عند تنفيذ أنظمة العمل المرن خلال فترة زمنية قابلة للتحليل والمقارنة.

من المتوقع أن يواجه التطبيق الفعلي للعمل المرن تقلبات في الأداء المؤسسي وفقاً للتطورات التكنولوجية، والتغيرات الثقافية في المؤسسات، وتطورات جائحة كوفيد-19، التي كانت لها تأثيرات كبيرة على كيفية تعامل المؤسسات مع العمل المرن. وبالتالي، سيكون من المهم ملاحظة أن الفترة الزمنية المحددة ستكون قد تأثرت بهذه العوامل. كما أن أي تطور مستقبلي في تطبيقات العمل المرن بعد هذه الفترة قد لا يتم تضمينه في نتائج الدراسة.

- الحدود المكانية

أما بالنسبة لحدود المكانية، فإن الدراسة تقتصر على المؤسسات السعودية فقط، ولا تشمل المؤسسات في دول أخرى. هذا الإطار المكاني سيحدد الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، ما يعني أن نتائج الدراسة ستكون مرتبطة بالبيئة المحلية والإطار التنظيمي الخاص بالمملكة. بالإضافة إلى ذلك، ستضمن الدراسة المؤسسات في المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والخبر، مع أخذ في الاعتبار أن هذه المدن تتمتع بمستوى عالٍ من التطور التكنولوجي والإداري مقارنة ببعض المناطق الأخرى في المملكة.

من المهم أن نلاحظ أن الحدود المكانية للدراسة قد تحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المناطق في المملكة، خاصة إذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين المدن الكبرى والمناطق الأقل تطوراً من حيث البنية التحتية التكنولوجية والتوجهات الثقافية المتعلقة بالعمل المرن. سيكون من الصعب تحديد ما إذا كانت هذه التحديات والتأثيرات ستظل نفسها إذا كانت الدراسة قد تمت في مناطق أخرى من المملكة ذات مستويات متفاوتة من التطور التكنولوجي والإداري.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يعتبر الفصل الرابع من الدراسة من أهم الفصول، حيث يتناول تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المنهجية التي تم شرحها في الفصل الثالث، ويُعد هذا الفصل المحور الذي يتم من خلاله تحويل المعلومات الخام إلى استنتاجات قابلة للتفسير والاستخدام في اتخاذ القرارات. في هذا الفصل، سيتم تقديم شرح مفصل لعملية تحليل البيانات من مختلف المصادر التي تم جمعها، وتفسير النتائج المستخلصة منها بشكل علمي وموضوعي. تحليل البيانات هو الخطوة التي تلي جمع المعلومات، حيث يتم تطبيق الأساليب الإحصائية أو النوعية المناسبة لفحص العلاقة بين المتغيرات ودراسة التأثيرات المختلفة، وهي عملية دقيقة تلعب دورًا حيويًا في تحديد مدى نجاح تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

من خلال هذا الفصل، سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على البيانات التي تم تحليلها. هذه النتائج ستساعد في الإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، وستكون بمثابة الأدلة الملموسة التي تدعم أو تنقض الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث. يتطلب هذا التحليل قدرة على التفريق بين الأنماط والمعايير التي تبرز من البيانات، مثل تقييم مدى تأثير العمل المرنة على أداء الموظفين، وتحليل كيف تتباين هذه التأثيرات عبر مختلف القطاعات والمؤسسات.

تكمن أهمية هذه المرحلة في أن النتائج التي سيتم الوصول إليها ستكون موجهة نحو الإجابة على تساؤلات جوهرية حول الفوائد والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات السعودية في تطبيق أنظمة العمل المرنة. لذا، فإن تفسير النتائج سيتطلب فهماً عميقاً للسياق السعودي، وأخذًا بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي قد تؤثر على كيفية تبني هذه الأنظمة.

بعد تحليل البيانات وتفسير النتائج، ستُعرض التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة، والتي ستكون مستندة إلى الأدلة والبيانات المستخلصة. تعتبر هذه التوصيات خطوة مهمة لتقديم حلول عملية ومقترحات قابلة للتنفيذ حول كيفية تحسين تطبيق أنظمة العمل المرنة في المؤسسات السعودية. ستكون هذه التوصيات موجهة إلى صناع القرار في المؤسسات، مثل المدراء التنفيذيين وأعضاء فرق الموارد البشرية، لتوجيههم نحو استراتيجيات فعالة للتغلب على التحديات التي تم تحديدها في الدراسة. من خلال هذه التوصيات، يأمل البحث في المساهمة في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية وتحقيق أفضل النتائج في الأداء المؤسسي.

يمثل الفصل الرابع حلقة الوصل بين البيانات والقرارات العملية، حيث يُترجم التحليل إلى نتائج ملموسة يمكن استخدامها لتوجيه السياسات المؤسسية. كما أن التوصيات التي ستقدمها الدراسة ستكون بمثابة إرشادات للمؤسسات في تبني استراتيجيات عمل مرنة تحقق أكبر استفادة ممكنة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

الوصف الإحصائي للبيانات هو مجموعة من الأدوات والطرق التي تُستخدم لتلخيص وتفسير البيانات بطريقة تساعد على فهم خصائصها الرئيسية. يتم من خلاله عرض البيانات بشكل مبسط وواضح من خلال قياسات مركزية (مثل المتوسط، الوسيط، والمنوال) وتدابير التشتت (مثل الانحراف المعياري والمدى) التي تساعد في رسم صورة شاملة حول توزيع البيانات وتنوعها. على سبيل المثال، يمكن أن يعطينا المتوسط الحسابي فكرة عن القيمة المركزية للبيانات، بينما يساعد الانحراف المعياري في تحديد مدى تباين أو تشتت البيانات حول هذه القيمة. كما تُستخدم الرسوم البيانية مثل المدرجات التكرارية (الهستوجرامات) أو الصناديق والشارب (Boxplot) لتصوير التوزيع البياني للبيانات وعرض الاتجاهات الرئيسية والملاحظات الهامة مثل القيم المتطرفة.

يعتبر الوصف الإحصائي أداة أساسية لتحليل البيانات الأولى، لأنه يقدم معلومات مبدئية حول شكل البيانات وكيفية توزيعها. هذا الوصف يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الخطوات التالية من التحليل أو البحث. على سبيل المثال، إذا كان متوسط البيانات مرتفعاً جداً مقارنةً بالانحراف المعياري، فقد يشير ذلك إلى أن البيانات تتركز في نطاق ضيق أو أن هناك بعض القيم الاستثنائية التي تؤثر على النتيجة. وعند استخدام الوصف الإحصائي بشكل صحيح، يمكن استنتاج أنماط واضحة تساعد في التفسير والتوقع. في التحليلات الأكثر تقدماً، يمكن بناء نماذج رياضية أو إحصائية تستفيد من هذه القيم لتحديد العلاقات بين المتغيرات أو للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية (Hoeks, 2024).

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.380	-1.178	0.191	0.350	1.390	0.110	161	العمر
0.380	-1.844	0.191	-0.423	0.491	0.039	161	الجنس
0.380	-1.285	0.191	-0.404	1.472	0.116	161	الدرجة العلمية
0.380	-0.891	0.191	-0.238	1.308	0.103	161	أنظمة العمل المرنة
0.380	-0.946	0.191	0.058	1.306	0.103	161	دعم الإدارة العليا
0.380	-0.817	0.191	0.071	1.224	0.096	161	وعي كافي
0.380	-0.883	0.191	-0.018	1.299	0.102	161	التدريب اللازم
0.380	-0.784	0.191	0.149	1.256	0.099	161	استراتيجية الموارد البشرية

0.380	-0.948	0.191	0.151	1.345	0.106	161	تحسين إنتاجية الموظف
0.380	-0.841	0.191	-0.102	1.251	0.099	161	تحقيق التوازن
0.380	-0.837	0.191	0.000	1.261	0.099	161	زيادة رضا الموظفين
0.380	-0.885	0.191	0.000	1.294	0.102	161	استقطاب الكفاءات
0.380	-0.988	0.191	-0.040	1.318	0.104	161	تقليل التكاليف
0.380	-0.915	0.191	-0.075	1.285	0.101	161	مراقبة أداء الموظفين
0.380	-1.049	0.191	-0.070	1.329	0.105	161	فرص التواصل
0.380	-0.837	0.191	-0.044	1.230	0.097	161	سرعة اتخاذ القرار
0.380	-0.873	0.191	0.026	1.262	0.099	161	تأمين البيانات
0.380	-0.654	0.191	-0.088	1.191	0.094	161	تعديل السياسات
0.380	-0.839	0.191	0.052	1.240	0.098	161	تحسين جودة العمل
0.380	-0.872	0.191	-0.018	1.270	0.100	161	زيادة مستوى الابتكار
0.380	-1.002	0.191	-0.028	1.320	0.104	161	التكيف مع التغيرات
0.380	-1.102	0.191	0.030	1.380	0.109	161	سمعة المؤسسة

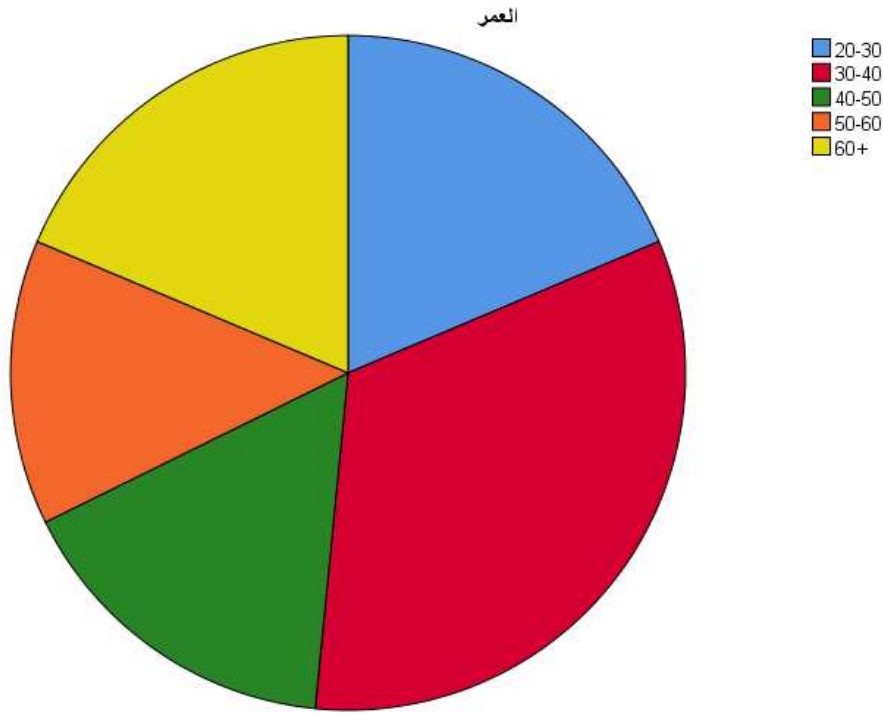
جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات

- عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في تجربة تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية انحصرت أعمارهم ما بين 30-40 عامًا، وذلك بنسبة 32.9%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين أعمار المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 عامًا هي الأكثر استعدادًا واهتمامًا بتبني أنظمة العمل المرن. قد يرجع ذلك إلى كون هذه الفئة في مرحلة حياتهم المهنية الأكثر استقرارًا وذات مسؤوليات متعددة سواء على المستوى المهني أو الشخصي، مما يجعلهم أكثر قدرة على الاستفادة من مزايا العمل المرن مثل المرونة في ساعات العمل أو العمل عن بُعد. كما أن هذه الفئة العمرية غالبًا ما تكون في مرحلة يسعى فيها الموظفون إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز من استجابتهم الإيجابية لتطبيق مثل هذه الأنظمة.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	30	18.6	18.6	18.6
	30-40	53	32.9	32.9	51.6
	40-50	26	16.1	16.1	67.7
	50-60	22	13.7	13.7	81.4
	60+	30	18.6	18.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



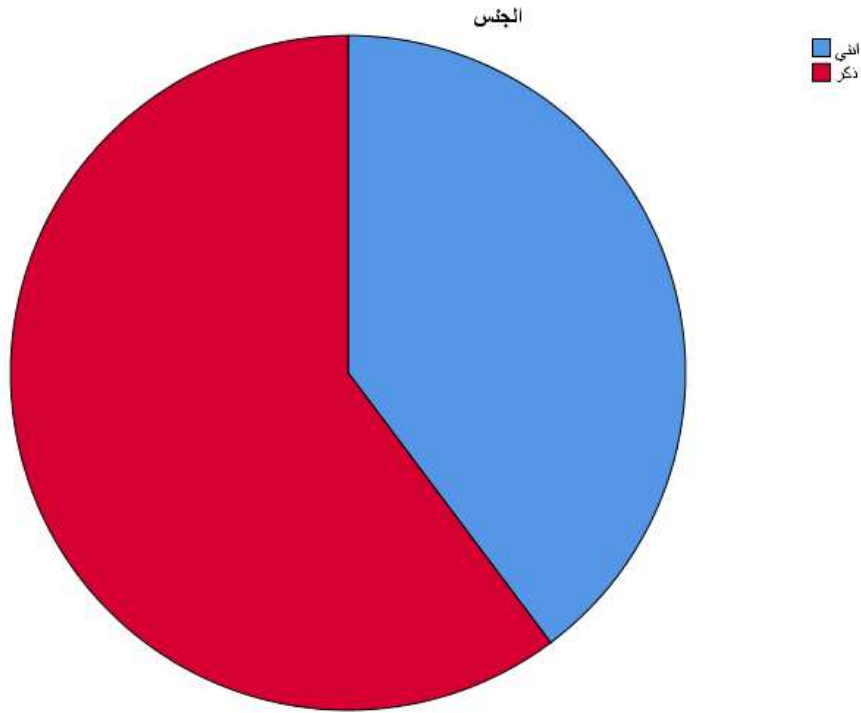
رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة

- جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في تجربة تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية كانوا من الذكور، وذلك بنسبة 60.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن الذكور قد يكونون أكثر إقبالا على تطبيق أنظمة العمل المرن مقارنة بالإناث في البيئة المؤسسية السعودية. قد يرجع ذلك إلى عدة عوامل ثقافية أو اجتماعية، حيث قد تكون الفئات الذكورية أكثر تمثيلاً في بعض المناصب الإدارية أو الوظائف التي تتطلب مرونة في ساعات العمل. كما قد تكون المسؤوليات الاجتماعية المرتبطة بالنساء في بعض المجتمعات تؤثر في مشاركتهن في هذه الأنظمة، مما يجعل الذكور أكثر استجابة لهذه التغيرات في بيئات العمل.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثي	64	39.8	39.8	39.8
	ذكر	97	60.2	60.2	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة.



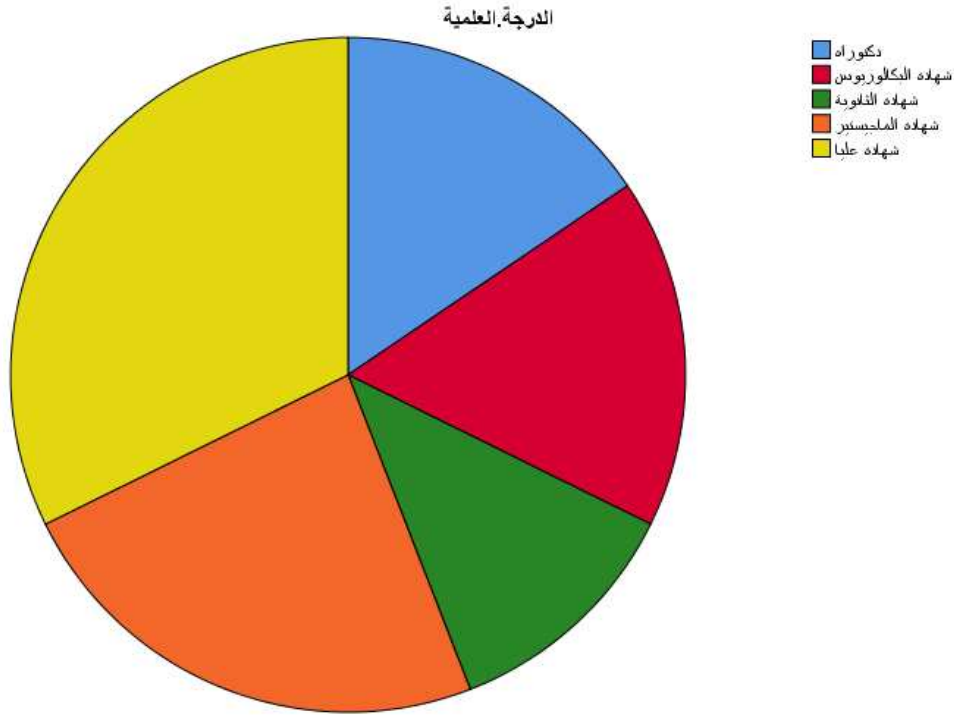
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشركين بالتجربة

- الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الأكثر تشاركا في تجربة تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية كانوا من الحاصلين على الشهادات العليا، وذلك بنسبة 32.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين درجات العلم المختلفة المشاركة في التجربة، مما يدل على أن الأفراد ذوي التعليم العالي قد يكونون أكثر قبولاً لتطبيق أنظمة العمل المرن. قد يرجع ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد غالباً ما يشغلون وظائف تتطلب مستوى عالي من التفكير الاستراتيجي والإبداع، مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع أنظمة العمل المرن التي تعتمد على قدراتهم الذاتية في التنظيم والإنتاجية. كما أن التعليم العالي قد يساهم في تطوير مهارات تواصل وإدارة الوقت، مما يجعلهم أكثر كفاءة في العمل عن بُعد أو ضمن أنظمة مرنة.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	25	15.5	15.5	15.5
	شهادة البكالوريوس	27	16.8	16.8	32.3
	شهادة الثانوية	19	11.8	11.8	44.1
	شهادة الماجستير	38	23.6	23.6	67.7
	شهادة عليا	52	32.3	32.3	100.0
Total		161	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.



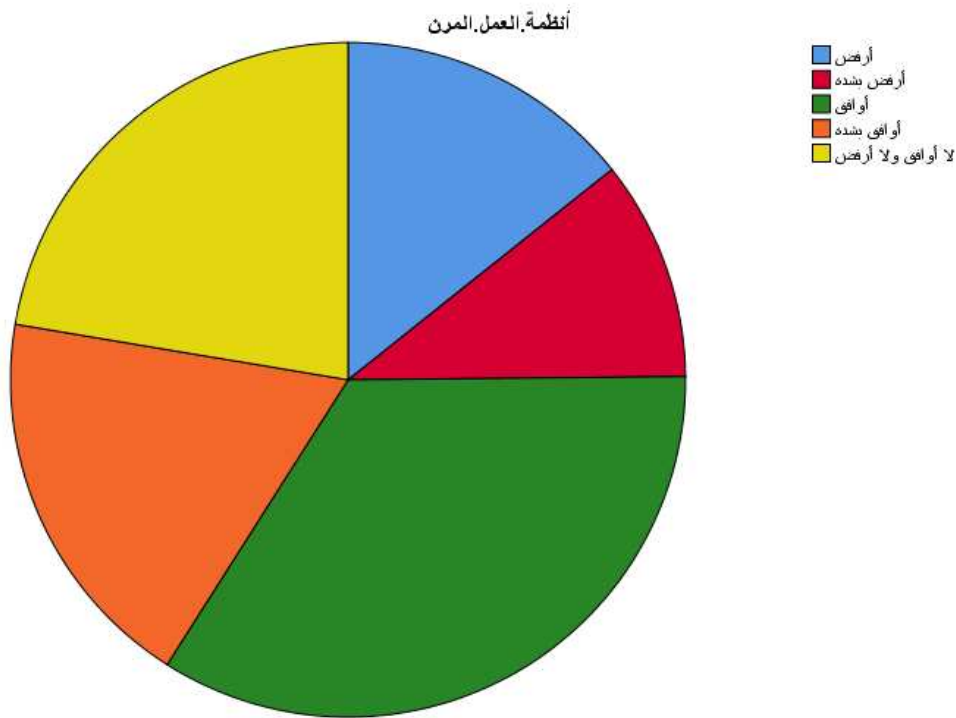
رسم توضيحي 4: لتمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

- تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرنة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المؤسسة تمتلك سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرنة، وذلك بنسبة 34.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين درجات العلم المختلفة المشاركة في التجربة، مما يدل على أن وجود سياسة واضحة يساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق أنظمة العمل المرنة داخل المؤسسات. يشير هذا إلى أن المؤسسات التي تضع إطاراً تنظيمياً واضحاً وملموساً لهذه الأنظمة تكون أكثر قدرة على توجيه موظفيها وتعريفهم بالتوقعات والحقوق المتعلقة بالعمل المرنة، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه الأنظمة ويحسن من مستوى التفاعل والالتزام من قبل الموظفين، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.3	14.3	14.3
	أرفض بشدة	17	10.6	10.6	24.8
	أوافق	55	34.2	34.2	59.0
	أوافق بشدة	30	18.6	18.6	77.6
	لا أوافق ولا أرفض	36	22.4	22.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الإحصائي لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرنة.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرنة

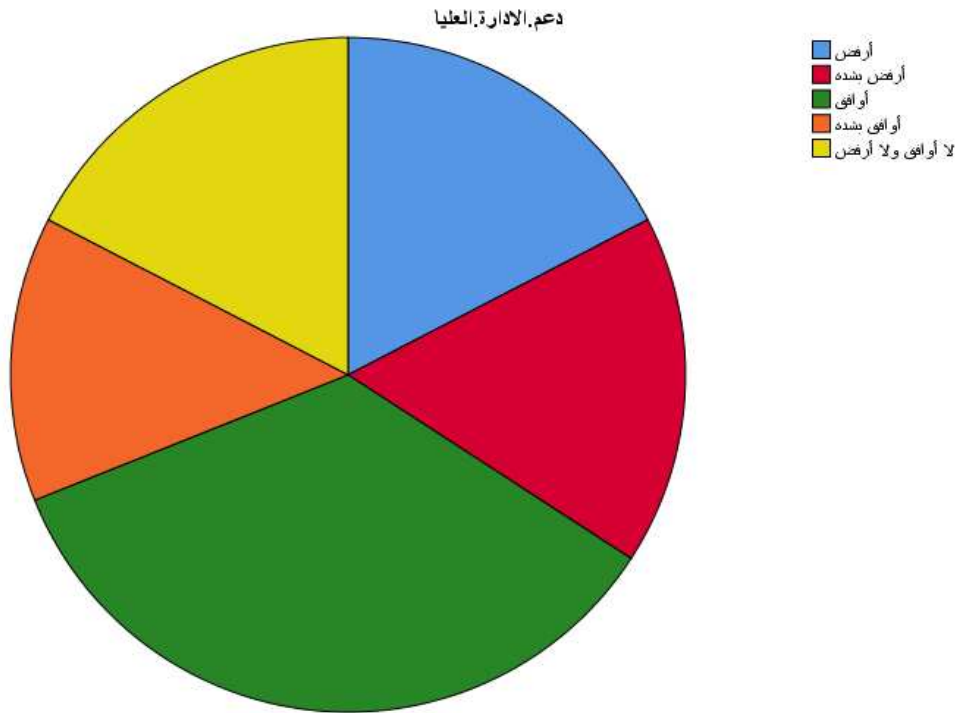
- توفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرنة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن الإدارة العليا توفر دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرنة، وذلك بنسبة 34.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين درجات العلم المختلفة المشاركة في التجربة، مما يدل على أن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً محوريًا في نجاح تطبيق أنظمة العمل المرنة. يعكس هذا أن المؤسسات التي تحظى بتوجيهات واضحة واهتمام من القيادة العليا تكون أكثر قدرة على تفعيل هذه الأنظمة بفعالية، حيث يسهم دعم الإدارة في توفير الموارد

اللازمة، وتوضيح السياسات، وخلق بيئة من التفاهم بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من التزام الموظفين وكفاءتهم في العمل ضمن هذا النظام المرن ويعكس أثرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

توفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	28	17.4	17.4	17.4
	أرفض بشدة	27	16.8	16.8	34.2
	أوافق	56	34.8	34.8	68.9
	أوافق بشدة	22	13.7	13.7	82.6
	لا أوافق ولا أرفض	28	17.4	17.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الإحصائي لتوفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتوفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن

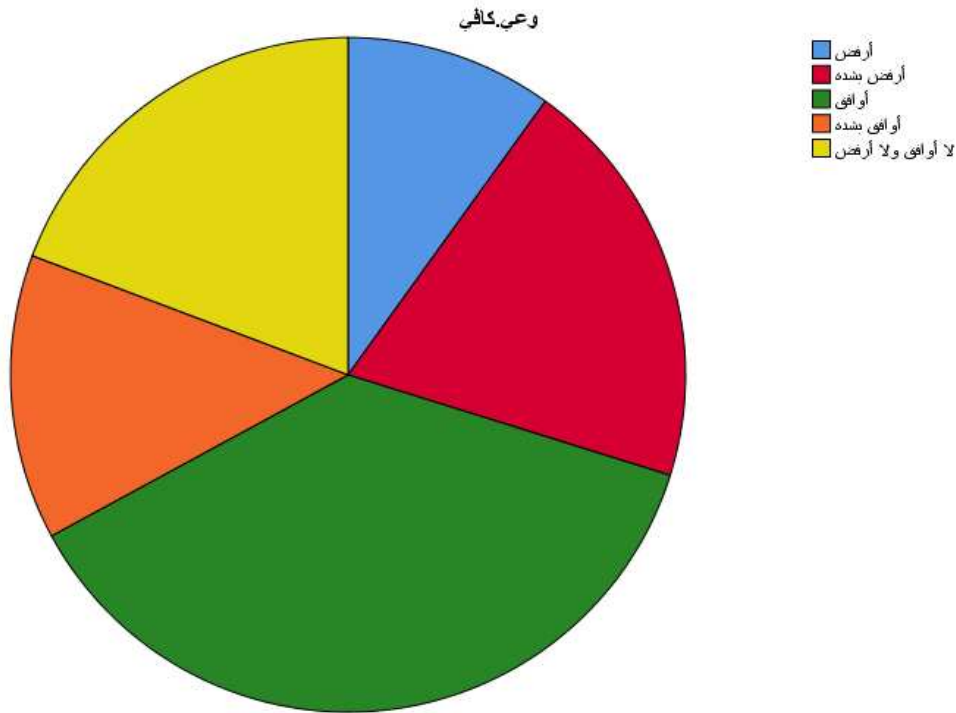
- هناك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه هناك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن، وذلك بنسبة 37.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين درجات العلم المختلفة المشاركة في التجربة، مما يدل على أن الموظفين الذين يمتلكون مستوى عالي من الوعي حول العمل المرن هم أكثر قدرة على التكيف مع هذه الأنظمة بشكل

فعّال. يشير ذلك إلى أن توفير المعلومات والتوعية الكافية حول مزايا العمل المرن وتحدياته يعزز من استعداد الموظفين للمشاركة في تطبيقه، ويسهم في تذليل الصعوبات التي قد تواجههم، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم وزيادة إنتاجيتهم.

هناك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	16	9.9	9.9	9.9
	أرفض بشدة	32	19.9	19.9	29.8
	أوافق	60	37.3	37.3	67.1
	أوافق بشدة	22	13.7	13.7	80.7
	لا أوافق ولا أرفض	31	19.3	19.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الإحصائي لهنالك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لهنالك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن

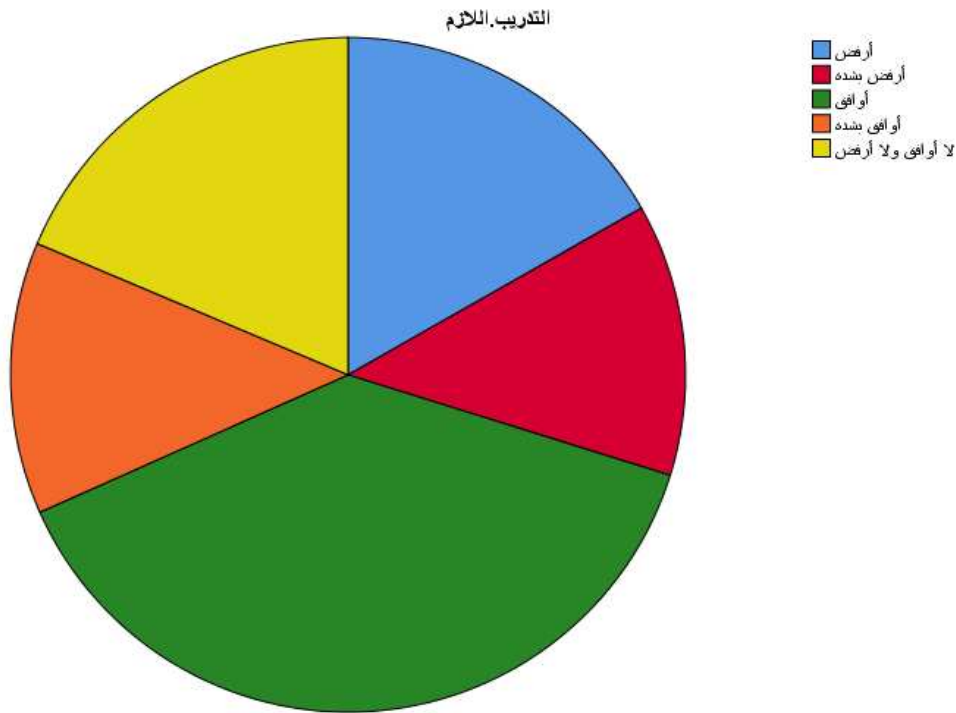
- توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة، وذلك بنسبة 38.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن التدريب يعتبر عاملاً رئيسياً في تمكين الموظفين من التكيف مع أنظمة العمل المرن. يعكس ذلك أن المؤسسات التي توفر برامج

تدريبية متخصصة تساعد موظفيها على فهم كيفية إدارة الوقت والتعامل مع التحديات المرتبطة بالعمل المرن، تكون أكثر قدرة على ضمان نجاح هذه الأنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى منها، مما يساهم في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل بيئة العمل المرن.

توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	27	16.8	16.8	16.8
	أرفض بشدة	21	13.0	13.0	29.8
	أوافق	62	38.5	38.5	68.3
	أوافق بشدة	21	13.0	13.0	81.4
	لا أوافق ولا أرفض	30	18.6	18.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الإحصائي لتوفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة.



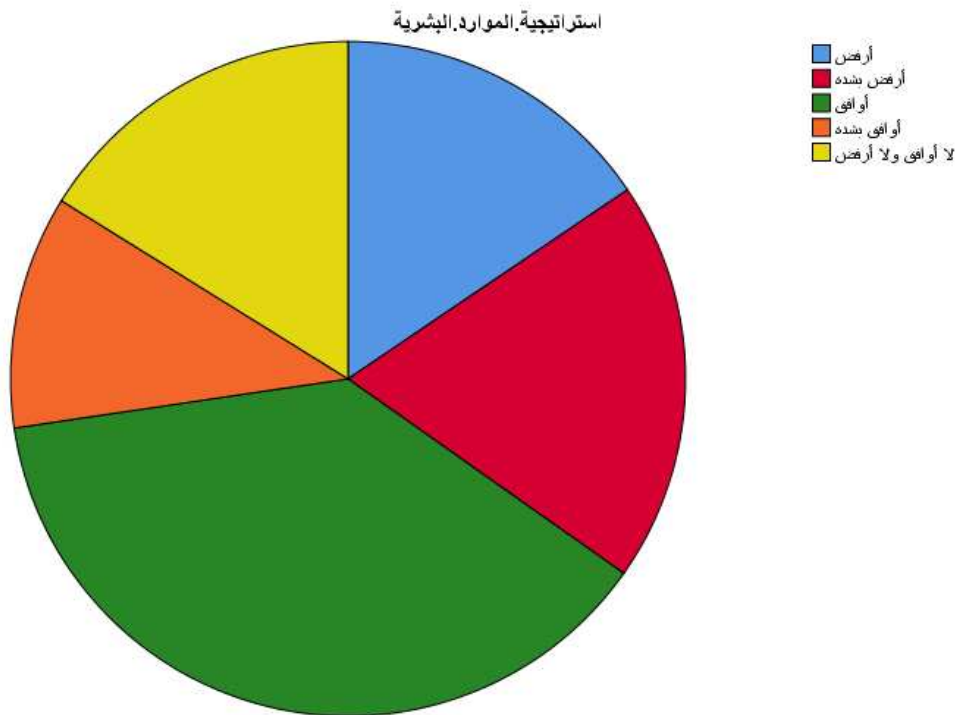
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة

- يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بنسبة 37.9%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن دمج العمل المرن في استراتيجية الموارد البشرية يعكس التزام المؤسسة بتطوير بيئة عمل مرنة تدعم احتياجات الموظفين وتساهم في تحسين أداؤهم. يشير ذلك إلى أن المؤسسات التي تدمج العمل المرن ضمن استراتيجياتها تضع خطة شاملة تضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية الموظف، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه الأنظمة ويزيد من مستوى التفاعل والولاء المؤسسي لدى الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.

يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	25	15.5	15.5	15.5
	أرفض بشدة	31	19.3	19.3	34.8
	أوافق	61	37.9	37.9	72.7
	أوافق بشدة	18	11.2	11.2	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الإحصائي لـ يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.



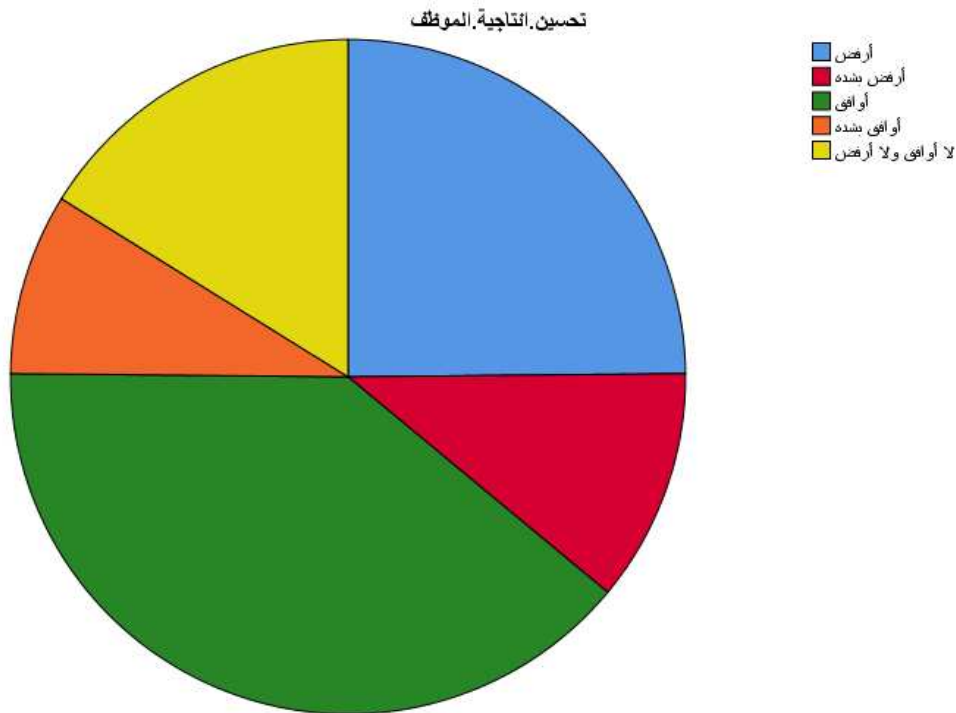
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لـ يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة

- يساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين، وذلك بنسبة 39.1%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن الموظفين الذين يعملون ضمن بيئات مرنة يشعرون بزيادة في مستوى إنتاجيتهم. يشير ذلك إلى أن العمل المرن يمنح الموظفين مزيداً من التحكم في تنظيم أوقاتهم وتحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والعمل، مما يساهم في تقليل الإجهاد وزيادة الدافعية. وبالتالي، فإن هذه البيئة المرنة تساعد على تحسين الأداء الفردي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

يساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	40	24.8	24.8	24.8
	أرفض بشدة	18	11.2	11.2	36.0
	أوافق	63	39.1	39.1	75.2
	أوافق بشدة	14	8.7	8.7	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين.



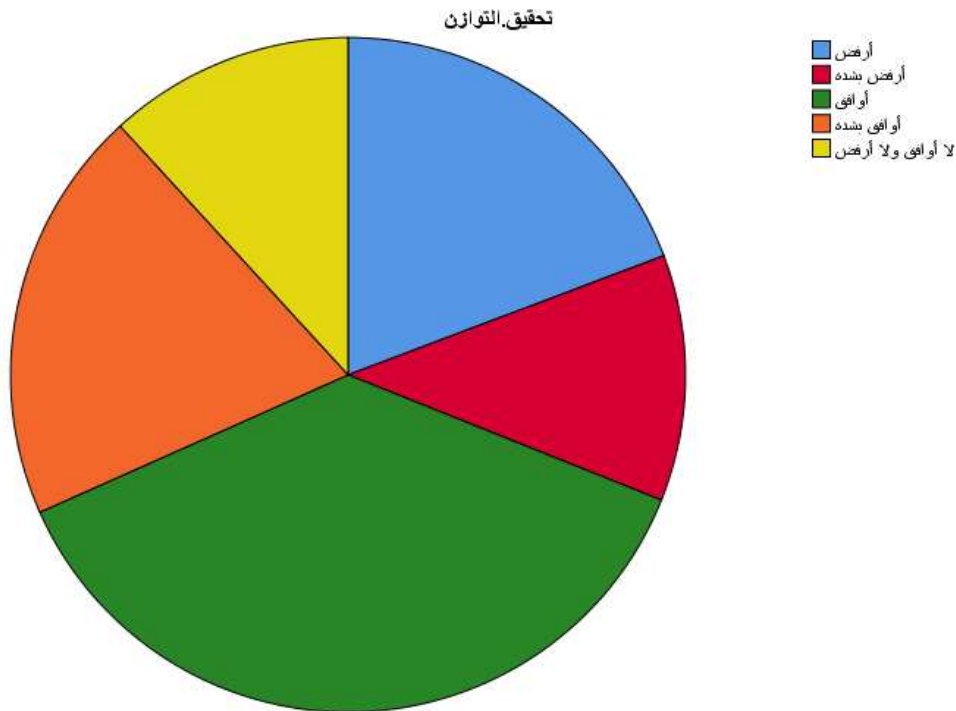
رسم توضيحي 10: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين

- يساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وذلك بنسبة 37.3%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن الموظفين يعتبرون العمل المرن عاملاً مهماً في تحسين جودة حياتهم الشخصية والمهنية. يشير ذلك إلى أن تمكين الموظفين من تحديد ساعات العمل أو العمل عن بُعد يتيح لهم التكيف بشكل أفضل مع احتياجاتهم الشخصية والعائلية، مما يقلل من مستويات التوتر والإجهاد ويزيد من رضاهم العام. وبالتالي، فإن هذا التوازن يساهم في تعزيز ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على الأداء المؤسسي بشكل شامل.

يساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	31	19.3	19.3	19.3
	أرفض بشدة	19	11.8	11.8	31.1
	أوافق	60	37.3	37.3	68.3
	أوافق بشدة	32	19.9	19.9	88.2
	لا أوافق ولا أرفض	19	11.8	11.8	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الإحصائي لیساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.



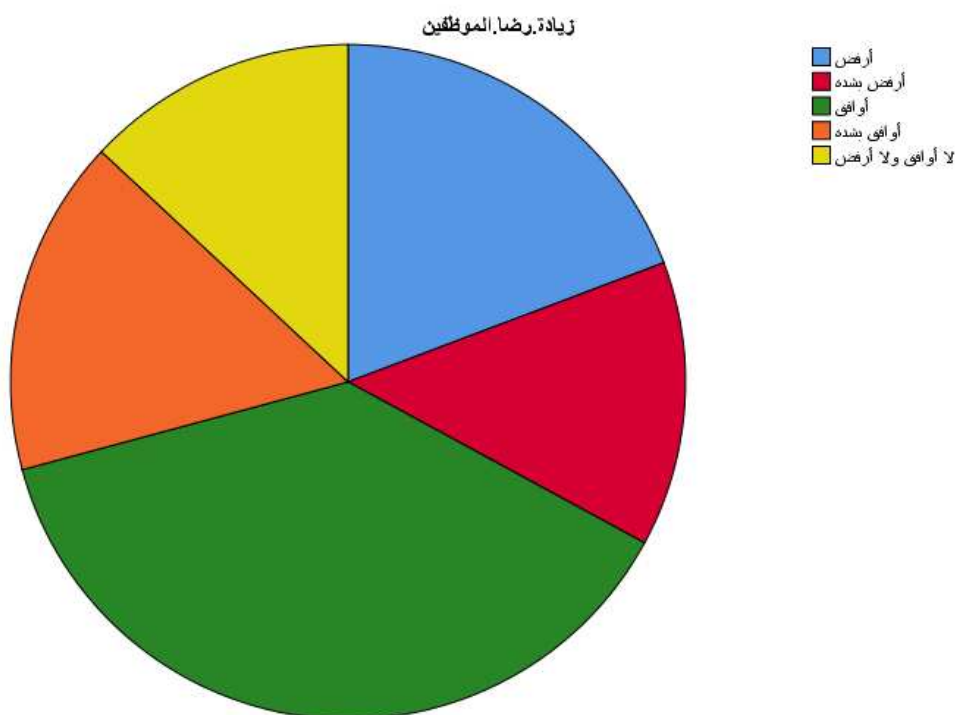
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لیساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

- يؤدي تطبيق أنظمة العمل المرنة إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يؤدي تطبيق أنظمة العمل المرنة إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم، وذلك بنسبة 37.9%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرنة يعد عاملاً رئيسياً في تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة. يشير ذلك إلى أن توفير بيئة عمل مرنة يمكن أن يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يحصلون على التوازن المناسب بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية. كما أن هذه البيئة المرنة تساهم في تقليل الرغبة في مغادرة العمل، مما يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، وبالتالي تعزيز استقرار القوى العاملة في المؤسسة وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

يؤدي تطبيق أنظمة العمل المرنة إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	31	19.3	19.3	19.3
	أرفض بشدة	22	13.7	13.7	32.9
	أوافق	61	37.9	37.9	70.8
	أوافق بشدة	26	16.1	16.1	87.0
	لا أوافق ولا أرفض	21	13.0	13.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الإحصائي ليؤدي تطبيق أنظمة العمل المرنة إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم.



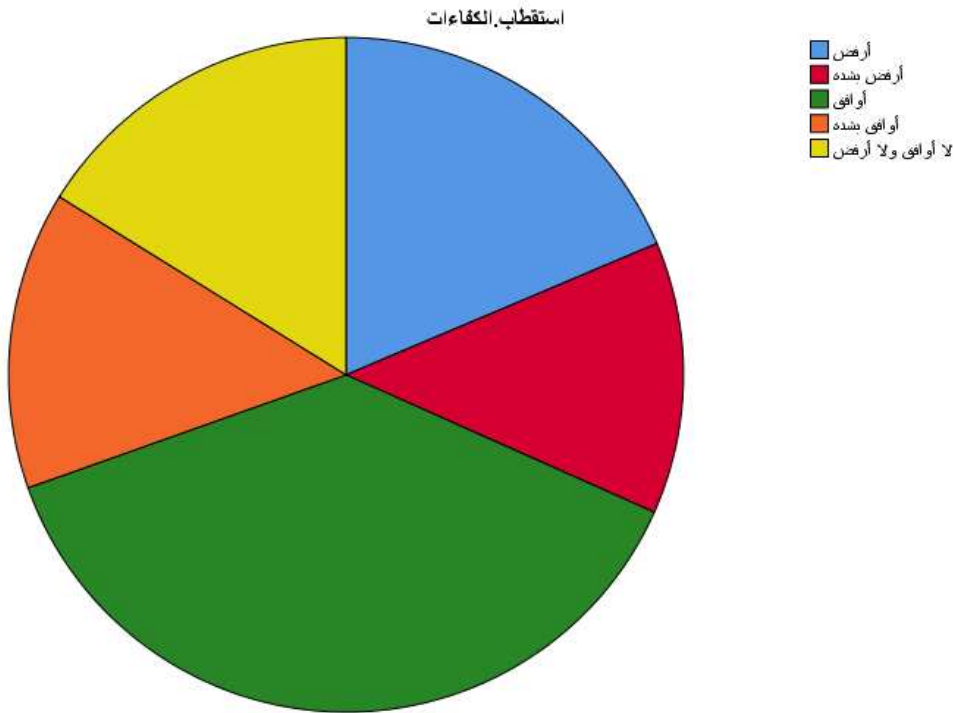
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني ليؤدي تطبيق أنظمة العمل المرنة إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم

- يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية، وذلك بنسبة 37.9%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرن يعد وسيلة فعالة لجذب أفضل المواهب بغض النظر عن موقعها الجغرافي. يشير ذلك إلى أن السماح بالعمل عن بُعد أو تبني ساعات عمل مرنة يمكن أن يوسع نطاق البحث عن الموظفين المؤهلين ليشمل مناطق جغرافية أوسع، مما يزيد من فرص الحصول على كفاءات عالية، ويعزز التنوع داخل المؤسسات. وبالتالي، يساعد هذا في تحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال دمج مواهب جديدة ومتنوعة تساهم في الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.6	18.6	18.6
	أرفض بشدة	21	13.0	13.0	31.7
	أوافق	61	37.9	37.9	69.6
	أوافق بشدة	23	14.3	14.3	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الإحصائي لآرائهم حول العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية.



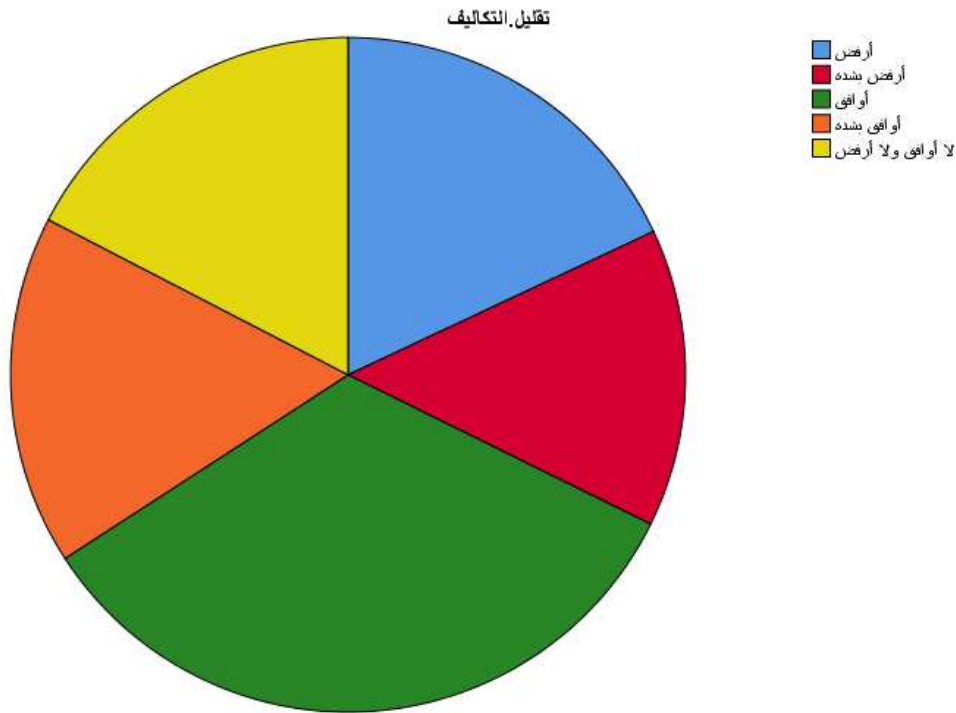
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لآرائهم حول العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية

- يساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة، وذلك بنسبة 33.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرن لا يقتصر على تحسين تجربة الموظف فقط، بل يساهم أيضًا في تحقيق مزايا مالية للمؤسسات. يشير ذلك إلى أن تقليص الحاجة إلى المساحات المكتبية أو تقليل نفقات التنقل قد يساهم في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة، ما يعزز من الكفاءة الاقتصادية ويساعد في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية. وبالتالي، فإن العمل المرن يمكن أن يكون استراتيجية محورية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل النفقات وزيادة استدامة الموارد.

يساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	29	18.0	18.0	18.0
	أرفض بشدة	23	14.3	14.3	32.3
	أوافق	54	33.5	33.5	65.8
	أوافق بشدة	27	16.8	16.8	82.6
	لا أوافق ولا أرفض	28	17.4	17.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الإحصائي ليساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة.



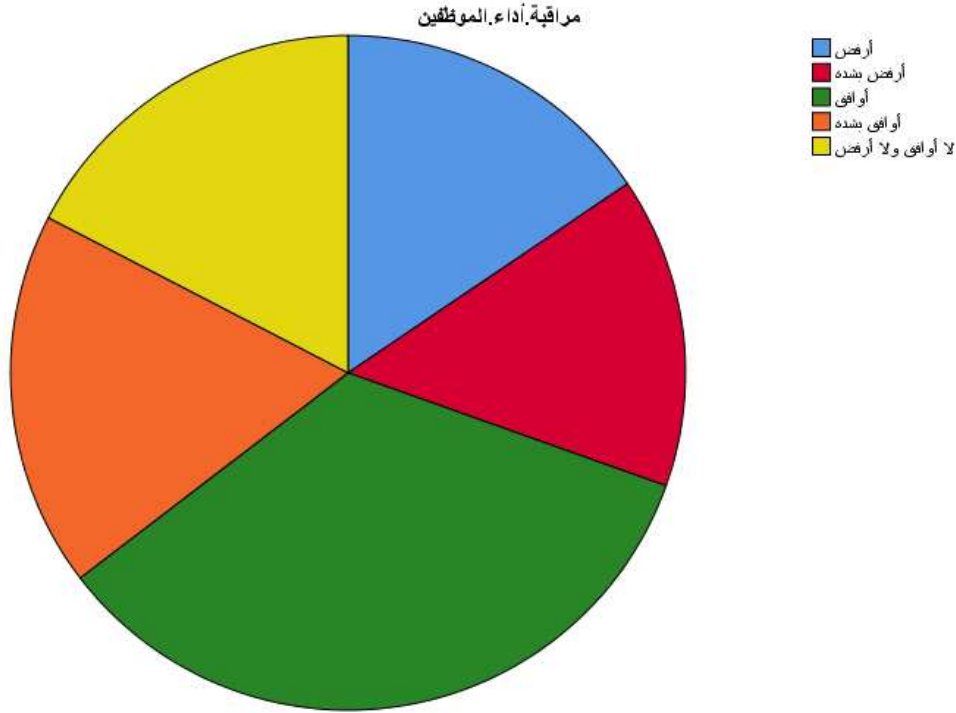
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة

• تواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة، وذلك بنسبة 34.2%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن تطبيق أنظمة العمل المرنة قد يخلق تحديات في كيفية متابعة وتقييم أداء الموظفين. يشير ذلك إلى أن غياب الرقابة المباشرة على الموظفين في بيئة العمل المرنة قد يؤدي إلى صعوبة قياس الإنتاجية بدقة أو مراقبة التزامهم بمواعيد العمل وساعات الأداء. وهذا يتطلب من المؤسسات تطوير آليات وأدوات جديدة لقياس الأداء، مثل تقنيات إدارة الأداء عن بُعد أو التركيز على النتائج المحققة بدلاً من مجرد ساعات العمل، وذلك لضمان استمرارية الأداء المؤسسي الفعال في هذه البيئة المتغيرة.

تواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	25	15.5	15.5	15.5
	أرفض بشدة	24	14.9	14.9	30.4
	أوافق	55	34.2	34.2	64.6
	أوافق بشدة	29	18.0	18.0	82.6
	لا أوافق ولا أرفض	28	17.4	17.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الإحصائي لتواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة.



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لتواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة

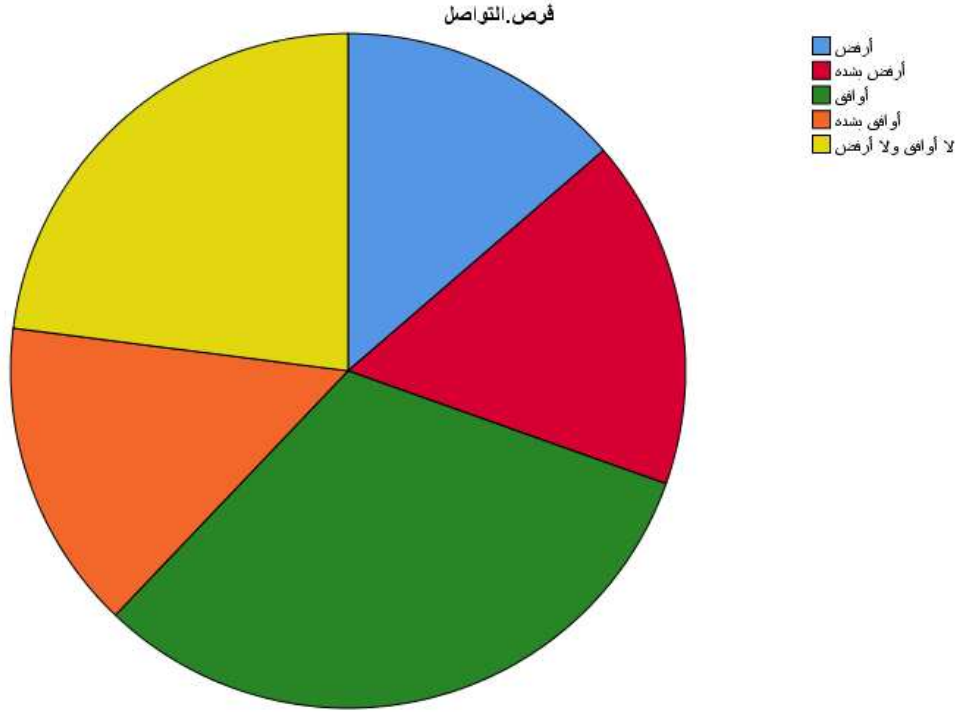
- يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعال بين فرق العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعال بين فرق العمل، وذلك بنسبة 31.7%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن بيئة العمل المرن قد تساهم في تقليل التفاعلات اليومية المباشرة بين الموظفين، مما يؤثر على التنسيق الفعال والتعاون بين الفرق. يشير ذلك إلى أن العاملين في بيئات مرنة قد يواجهون صعوبة في الحفاظ على مستوى عالٍ من التواصل والتفاعل الفوري الذي يتوفر عادة في بيئة العمل التقليدية. هذه التحديات في التواصل قد تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار، مما يستدعي من المؤسسات إيجاد حلول بديلة لتعزيز التعاون والتفاعل بين الفرق، مثل استخدام أدوات التواصل الرقمية وتقنيات التعاون عن بُعد لضمان استمرارية الأداء الجماعي الفعال.

يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعال بين فرق العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	22	13.7	13.7	13.7
	أرفض بشدة	27	16.8	16.8	30.4
	أوافق	51	31.7	31.7	62.1
	أوافق بشدة	24	14.9	14.9	77.0

	لا أوافق ولا أرفض	37	23.0	23.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الإحصائي ليقول العمل المرين من فرص التواصل والتفاعل الفعّال بين فرق العمل.



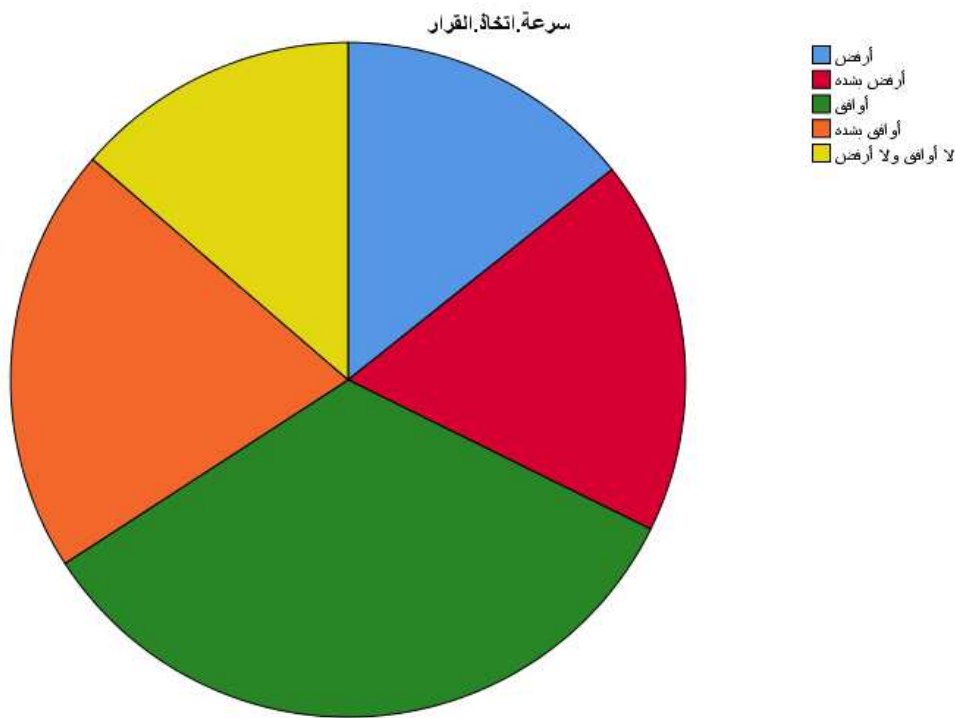
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني ليقول العمل المرين من فرص التواصل والتفاعل الفعّال بين فرق العمل

- تؤثر أنظمة العمل المرين على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تؤثر أنظمة العمل المرين على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 33.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرين قد يؤدي إلى تحديات في اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال. يشير ذلك إلى أن تبني بيئات العمل المرنة قد يبطئ من عملية التواصل بين الأطراف المعنية، مما يعوق تدفق المعلومات بشكل سلس ويؤخر اتخاذ القرارات الهامة. هذا الأمر قد يتسبب في تأثيرات سلبية على الاستجابة السريعة للفرص أو التحديات التي قد تواجه المؤسسة، ما يستدعي ضرورة تحسين آليات اتخاذ القرارات وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة عبر استخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لضمان استمرار فعالية القرارات في بيئة العمل المرين.

تؤثر أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.3	14.3	14.3
	أرفض بشدة	29	18.0	18.0	32.3
	أوافق	54	33.5	33.5	65.8
	أوافق بشدة	33	20.5	20.5	86.3
	لا أوافق ولا أرفض	22	13.7	13.7	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الإحصائي لتأثير أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتأثير أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

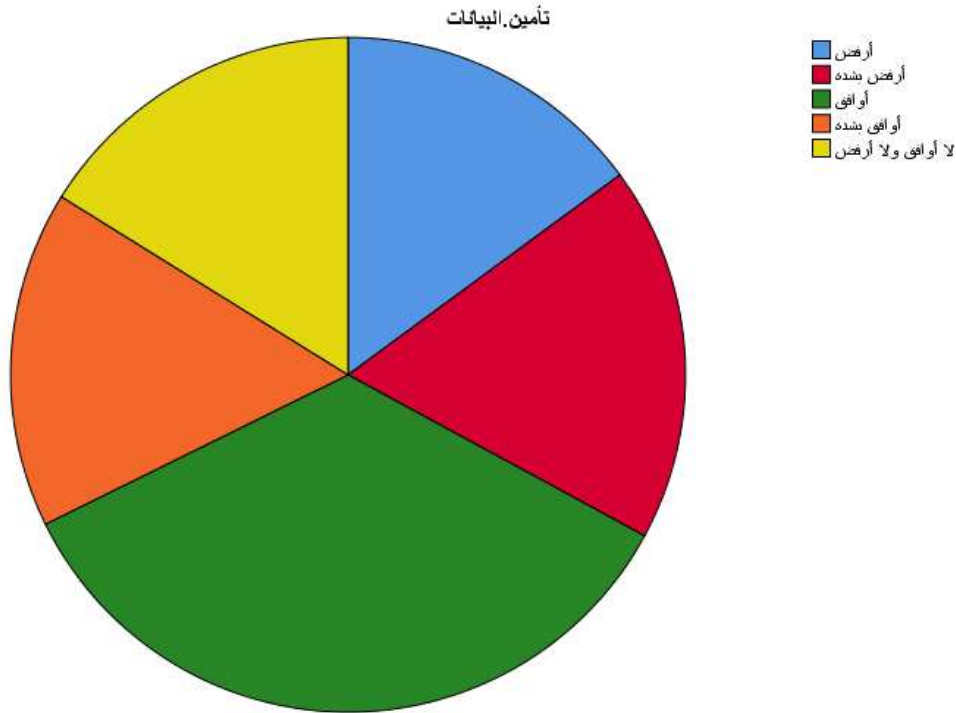
- تواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد، وذلك بنسبة 34.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل عن بُعد يخلق مخاوف أمنية تتعلق بحماية المعلومات والحساسية والبيانات المؤسسية. يشير ذلك إلى أن بيئات العمل المرنة، التي تعتمد على التواصل الرقمي واستخدام الشبكات الخارجية، قد تكون أكثر عرضة للتهديدات الإلكترونية، مما يعرض المؤسسات لمخاطر تسريب البيانات أو فقدانها. هذا يستدعي من المؤسسات تطوير سياسات

أمنية قوية وتبني تقنيات متقدمة لحماية البيانات وضمان سرية المعلومات أثناء العمل عن بُعد، لتقليل هذه التحديات وضمان استمرارية الأعمال بشكل آمن وفعال.

تواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	24	14.9	14.9	14.9
	أرفض بشدة	29	18.0	18.0	32.9
	أوافق	56	34.8	34.8	67.7
	أوافق بشدة	26	16.1	16.1	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الإحصائي لتواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد.



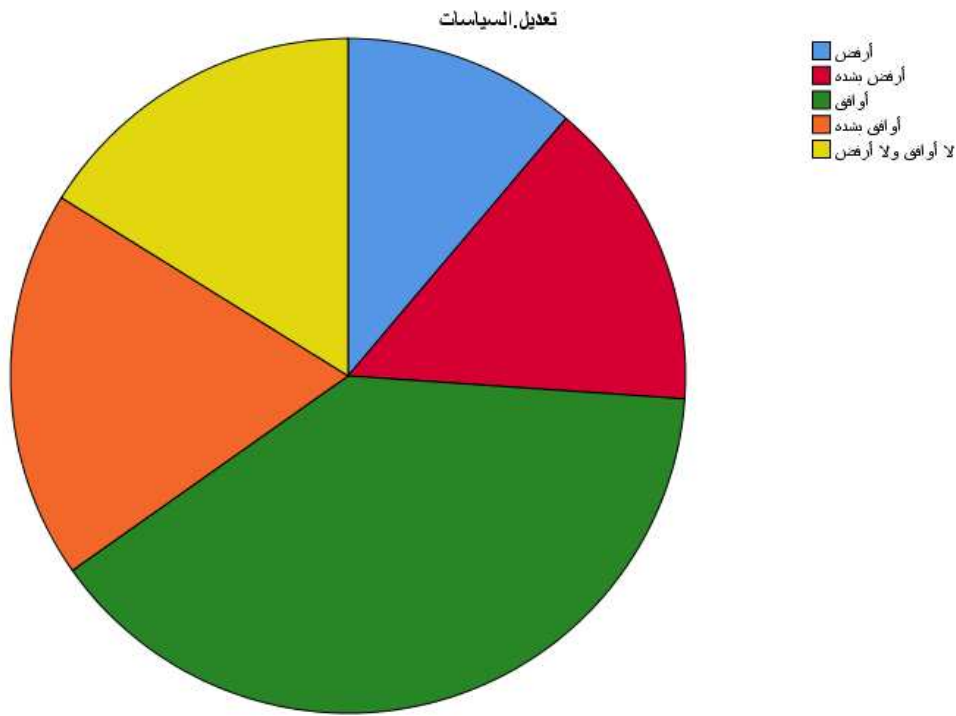
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لتواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد

- هناك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه هناك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن، وذلك بنسبة 39.1%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن المؤسسات قد تواجه تحديات كبيرة في تحديث أو إعادة صياغة سياساتها الداخلية لتناسب بيئات العمل المرنة. يشير ذلك إلى أن الانتقال إلى العمل المرن يتطلب تعديلات هيكلية وتنظيمية قد تكون معقدة، مثل تعديل ساعات العمل، وتغيير أساليب التقييم والمكافآت، وتطوير سياسات مرنة حول الإجازات والحضور. هذه الصعوبات في التكيف مع التغيرات قد تؤثر على سرعة التطبيق الفعال للعمل المرن داخل المؤسسات، مما يستدعي تخطيطاً استراتيجياً ومراجعة شاملة للسياسات لضمان توافقها مع احتياجات العمل المرن وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

هناك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	18	11.2	11.2	11.2
	أرفض بشدة	24	14.9	14.9	26.1
	أوافق	63	39.1	39.1	65.2
	أوافق بشدة	30	18.6	18.6	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الإحصائي لهناك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لهنالك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن

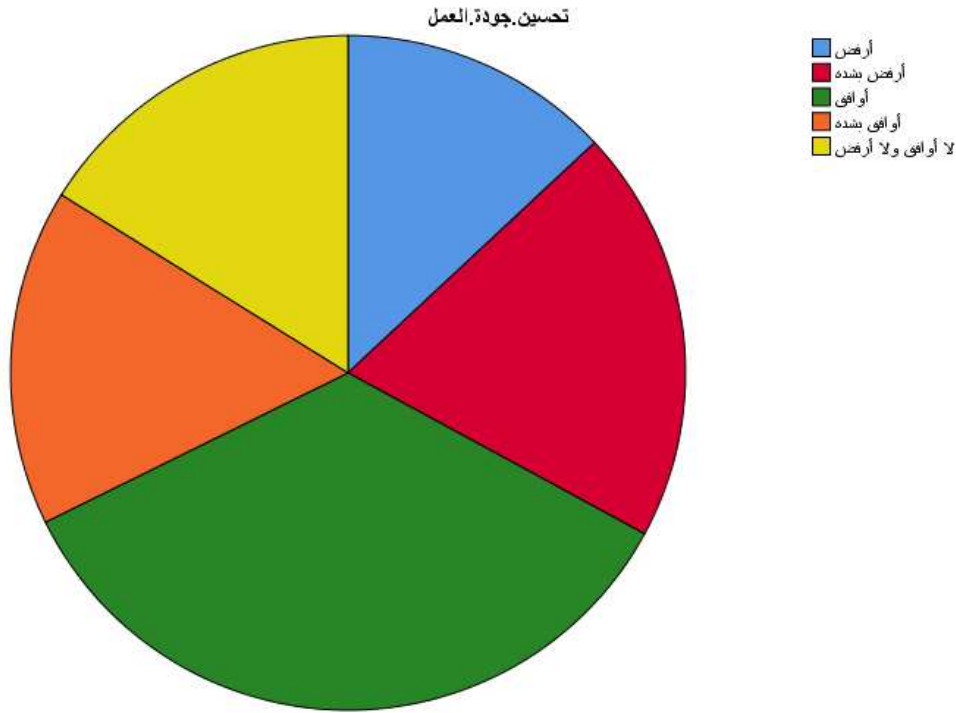
- يساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة، وذلك بنسبة 34.8%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرن يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على جودة الأداء المؤسسي. يشير ذلك إلى أن بيئات العمل المرنة توفر للموظفين مزيداً من الراحة والمرونة، مما يعزز قدرتهم على التركيز وإنتاجية أعلى. كما أن هذه الأنظمة تتيح للموظفين تخصيص وقتهم بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تقديم خدمات أفضل وتحقيق نتائج أعلى. وبالتالي، فإن تطبيق العمل المرن يعكس تحسناً في تقديم القيمة المضافة للعملاء والجودة العامة للعمل داخل المؤسسة.

يساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	21	13.0	13.0	13.0
	أرفض بشدة	32	19.9	19.9	32.9
	أوافق	56	34.8	34.8	67.7
	أوافق بشدة	26	16.1	16.1	83.9
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.1	16.1	100.0

	Total	161	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

جدول 20: الوصف الإحصائي لمساهمة تطبيق أنظمة العمل المرنة في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة تطبيق أنظمة العمل المرنة في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.

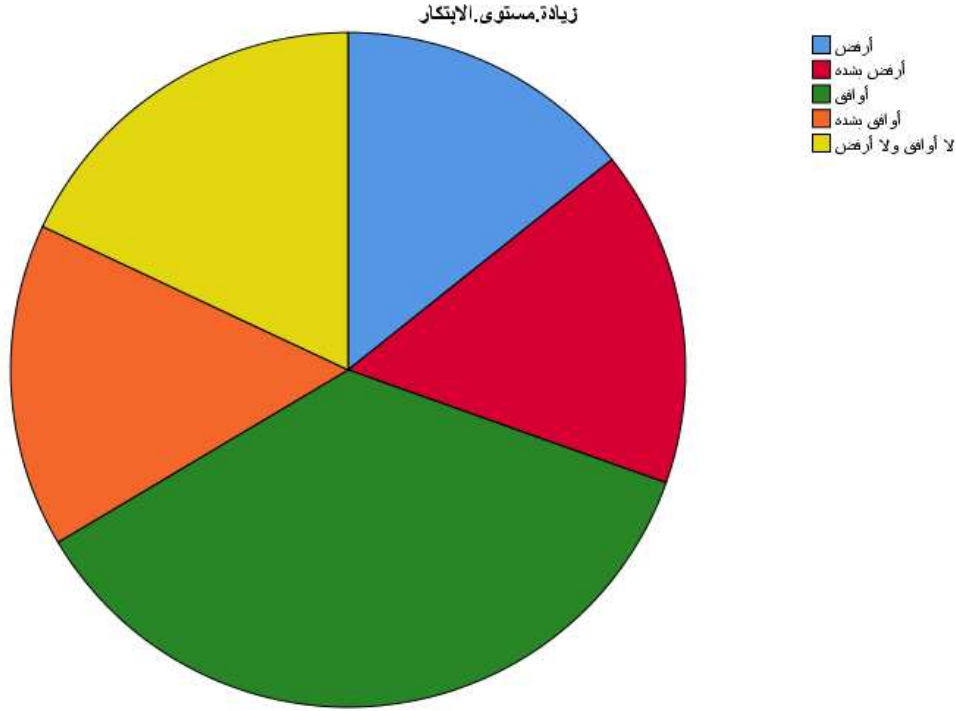
- تؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه تؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 36.0%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن بيئة العمل المرنة تعزز من قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. يشير ذلك إلى أن توفير حرية أكبر في تنظيم الوقت والعمل عن بُعد أو وفق جداول مرنة يساعد الموظفين على التخلص من الضغوط التقليدية، مما يمنحهم المساحة اللازمة لاستكشاف حلول مبتكرة. وبالتالي، فإن تطبيق أنظمة العمل المرنة يساهم في تحفيز الإبداع داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل ويساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

تؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.3	14.3	14.3
	أرفض بشدة	26	16.1	16.1	30.4
	أوافق	58	36.0	36.0	66.5

	أوافق بشدة	25	15.5	15.5	82.0
	لا أوافق ولا أرفض	29	18.0	18.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الإحصائي لتؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة.



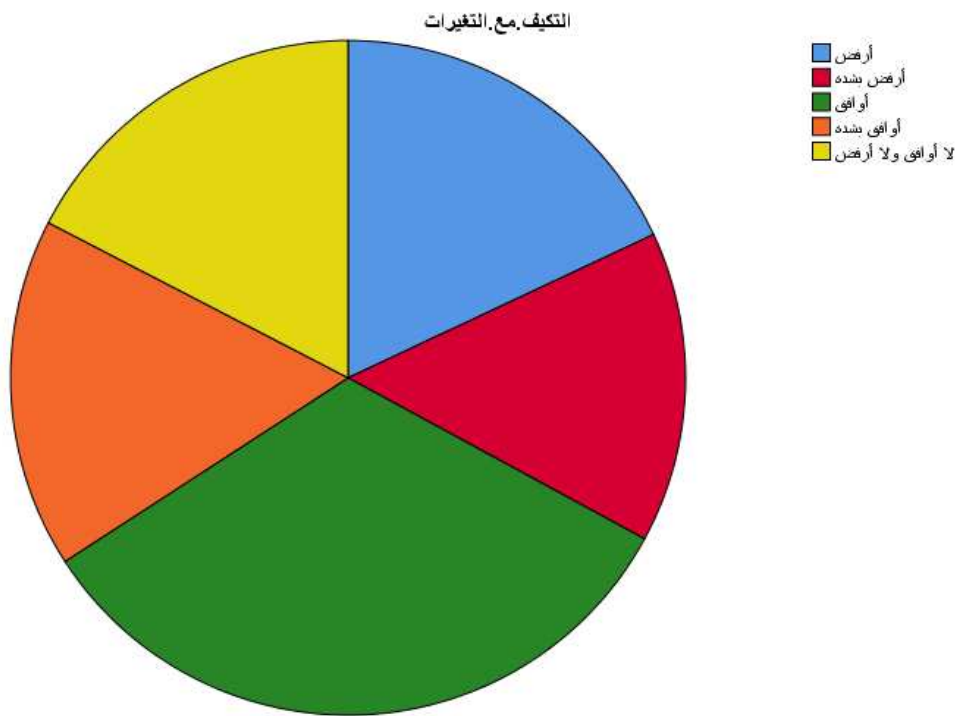
رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة

- يعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وذلك بنسبة 32.9%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن العمل المرن يوفر مرونة أكبر للموظفين في مواجهة التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل. يشير ذلك إلى أن تمكين الموظفين من العمل وفق جداول مرنة أو عن بُعد يمكنهم من التكيف بشكل أسرع مع التغيرات التنظيمية والتقنية، مما يعزز قدرتهم على الاستجابة بفعالية للاحتياجات الجديدة للمؤسسة. وبالتالي، يساهم العمل المرن في زيادة مرونة المؤسسة ككل وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو بيئة العمل.

يعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	29	18.0	18.0	18.0
	أرفض بشدة	24	14.9	14.9	32.9
	أوافق	53	32.9	32.9	65.8
	أوافق بشدة	27	16.8	16.8	82.6
	لا أوافق ولا أرفض	28	17.4	17.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الإحصائي ليعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.



رسم توضيحي 22: التمثيل البياني ليعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل

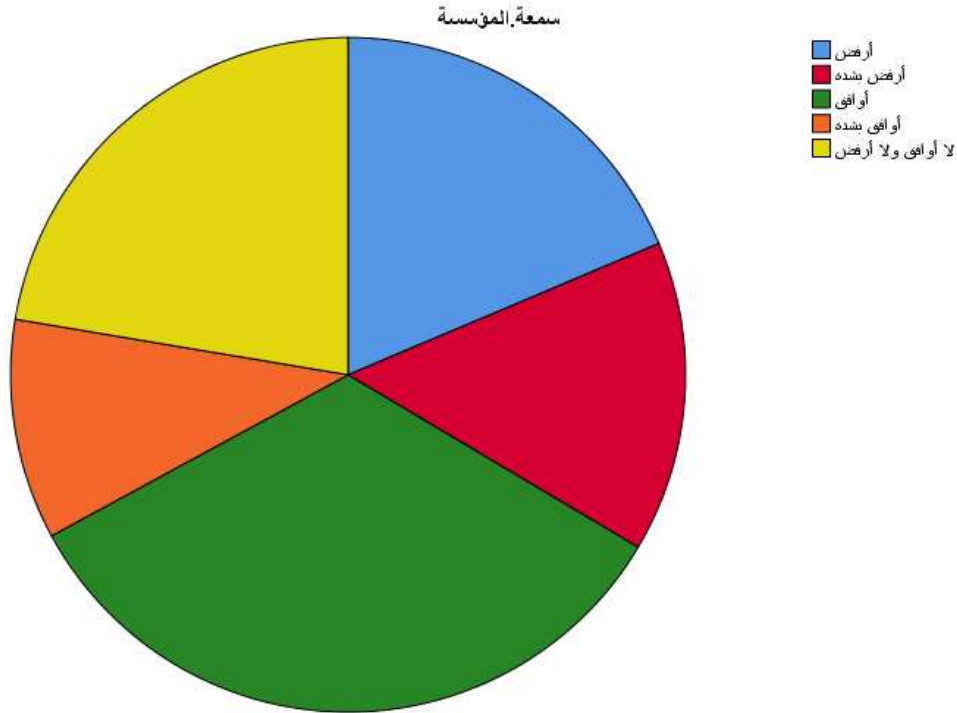
- يساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن العمل المرن يساعد في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل، وذلك بنسبة 33.5%، ومثلت هذه النسبة أعلى نسبة من بين استجابات المشاركين بالتجربة، مما يدل على أن بيئة العمل المرنة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تجذب المواهب والكفاءات إلى المؤسسة. يشير ذلك إلى أن توفير فرص العمل المرن يعكس التزام المؤسسة برفاهية موظفيها ومرونتها في تلبية احتياجاتهم، مما يعزز من سمعتها كمكان مفضل

للعمل. هذه الميزة تجعل المؤسسة أكثر جذباً للموظفين المحتملين، خاصةً في ظل تزايد الاهتمام في سوق العمل الحالي بالاستفادة من بيئات عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

يساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	18.6	18.6	18.6
	أرفض بشدة	24	14.9	14.9	33.5
	أوافق	54	33.5	33.5	67.1
	أوافق بشدة	17	10.6	10.6	77.6
	لا أوافق ولا أرفض	36	22.4	22.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول 23: الوصف الإحصائي ليساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل.



رسم توضيحي 23: التمثيل البياني ليساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل

• تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات التجربة

تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات التجربة يظهر من خلال المعطيات الواردة في جدول "Case Processing Summary" و "Reliability Statistics" مستوى عاليًا من الموثوقية في البيانات التي تم جمعها. وفقًا للجدول الأول "Case Processing Summary"، فإن عدد الحالات الصالحة التي تم تضمينها في التحليل هو 161 حالة، مما يمثل 100% من إجمالي العينة. هذا يعني أن جميع المشاركين قد قدموا بيانات كاملة وصحيحة دون استبعاد أي حالة من التحليل، مما يعزز من مصداقية البيانات ويؤكد جودتها للاستخدام في التحليل اللاحق.

أما بالنسبة لتحليل الموثوقية في الجدول الثاني "Reliability Statistics"، يظهر أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع العناصر في الاستبيان بلغت 0.847، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن الأداة المستخدمة لجمع البيانات تتمتع بموثوقية عالية. قيمة ألفا التي تتراوح بين 0 و 1، حيث تعكس القيم التي تقترب من 1 درجة أعلى من الموثوقية، والقيمة المحققة هنا تعد فوق العتبة المقبولة عادة (0.7)، مما يعني أن الأداة قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة. وعند النظر إلى "Cronbach's Alpha Based on Standardized Items"، نلاحظ أن القيمة هي 0.818، وهو أيضًا مؤشر إيجابي على الاستقرار الداخلي للمتغيرات المقاسة في الاستبيان، مما يضيف مزيدًا من التأكيد على أن الأداة استجابت بشكل موثوق لمتغيرات الدراسة. أخيرًا، يشير عدد العناصر (N of Items) التي تم تحليلها وهو 21 إلى أن الأداة شملت عددًا كافيًا من الأسئلة لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة، ما يعزز من مصداقية نتائج التحليل بشكل عام.

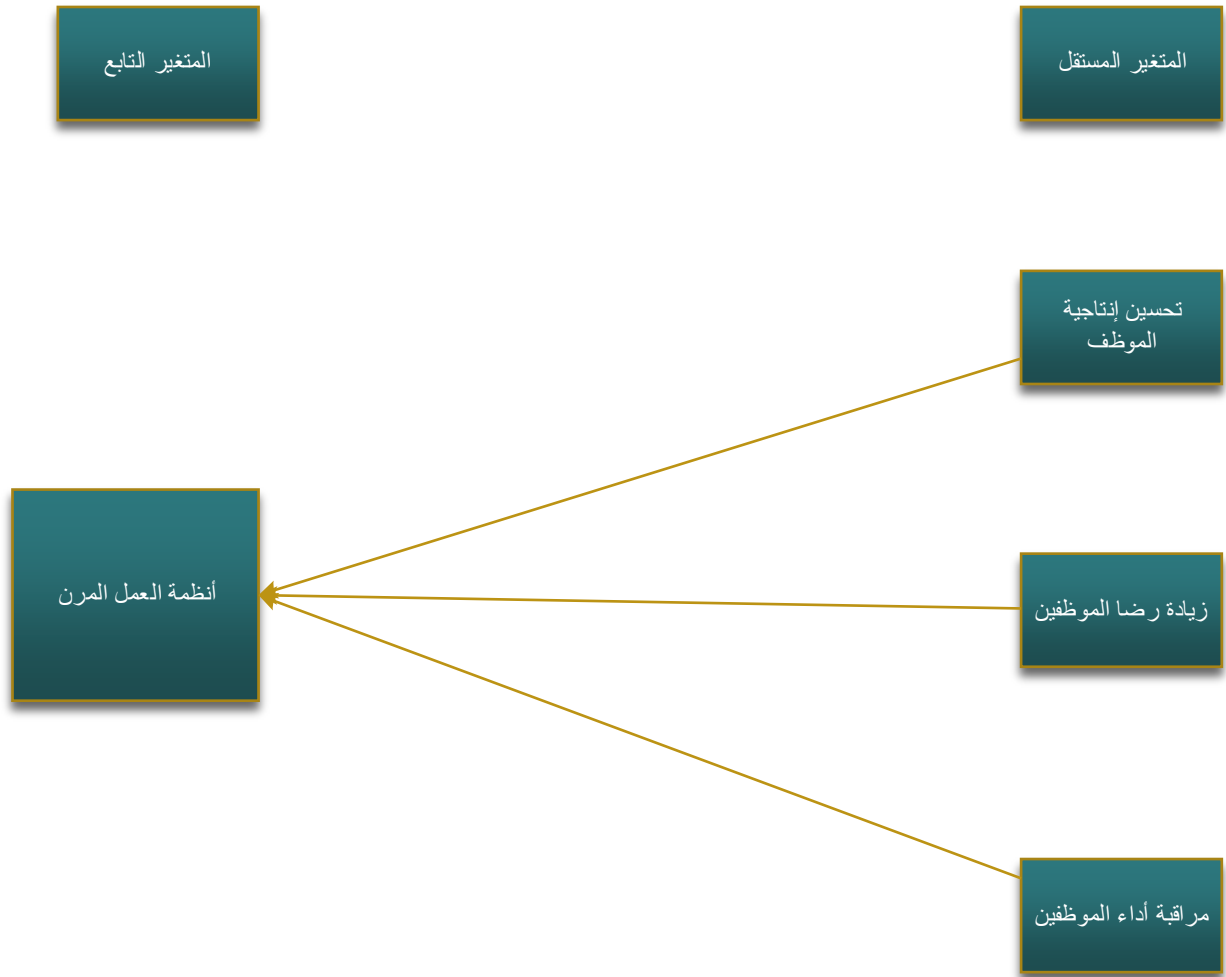
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	161	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	161	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 24: ملخص تحليل البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
.847	.818	21

جدول 25: مصداقية وموثوقية البيانات.

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 24: متغيرات الدراسة لتابعة والمستقلة

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

1. دور أنظمة العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظف للمؤسسات السعودية

تلعب أنظمة العمل المرن دورًا حيويًا في تحسين إنتاجية الموظفين داخل المؤسسات السعودية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة تتيح للموظفين إدارة وقتهم ومهامهم بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية. فعندما يُمنح الموظفون الحرية في تحديد ساعات عملهم أو العمل عن بُعد، يمكنهم تحسين توازنهم بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تقليل مستويات التوتر والضغط. هذا التوازن يُحسن من صحتهم النفسية والجسدية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم في العمل. بفضل هذه المرونة، يصبح الموظف أكثر قدرة على التركيز والإبداع، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة العمل. فالموظفون الذين يشعرون بالدعم والمرونة من قبل مؤسساتهم يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، حيث أن لديهم الشعور بالمسؤولية والتحفيز الذاتي لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

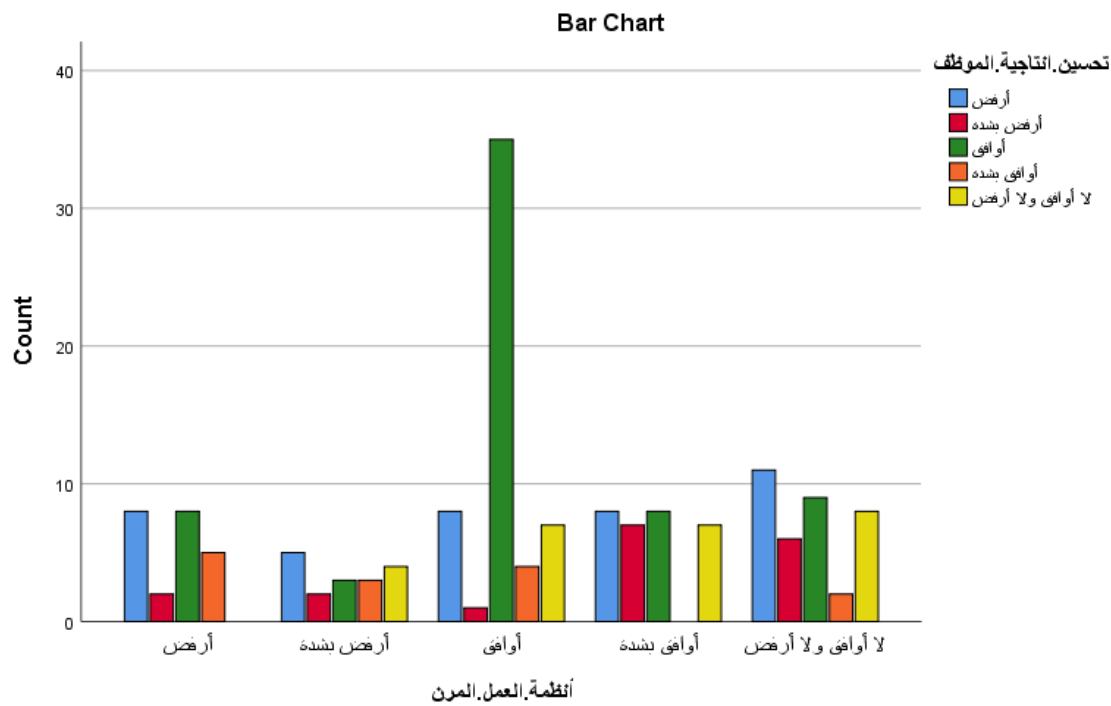
أنظمة العمل المرن تمنح الموظفين القدرة على العمل في بيئة تناسبهم، سواء كانت هذه البيئة في المنزل أو في مكان عمل مريح بالنسبة لهم. هذا يؤدي إلى تعزيز الانخراط والابتكار، حيث يمكن للموظفين التركيز على المهام دون الانشغال بالضغوطات المرتبطة بالحضور إلى مكان العمل التقليدي. كما أن توفير هذه الأنظمة قد يعزز من رضا الموظف، مما يقلل من معدلات التغيير الوظيفي ويزيد من استمرارية الموظفين الكفاءات في المؤسسة. كلما كانت المؤسسة قادرة على تقديم بيئة مرنة تدعم الموظفين، زادت قدرتها على جذب والحفاظ على مواهب جديدة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة إنتاجية الموظفين بشكل عام.

تظهر نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Tests) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة العمل المرن وتحسين إنتاجية الموظف في المؤسسات السعودية. حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع بيرسون (Pearson Chi-Square) 42.558 مع درجة حرية 4 (df)، وبلغت قيمة الاحتمال (Asymptotic Significance) 0.000، وهو ما يعكس وجود ارتباط قوي ومعنوي بين المتغيرين، حيث أن القيمة أقل من 0.05 تشير إلى دلالة إحصائية. هذا يعني أن تطبيق أنظمة العمل المرن يرتبط بشكل كبير بتحسين إنتاجية الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة اختبار الاحتمال النسبي (Likelihood Ratio) 48.149 مع دلالة إحصائية 0.000، مما يعزز النتيجة. أما بالنسبة لاختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association)، فكانت قيمته 0.067 مع قيمة دلالة إحصائية 0.796، مما يشير إلى أن هناك غيابًا للارتباط الخطي بين

المتغيرين في هذا السياق. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن هناك تأثيرًا ملحوظًا لأنظمة العمل المرنة على تحسين إنتاجية الموظف في المؤسسات السعودية.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.558 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	48.149	4	.000
Linear-by-Linear Association	.067	1	.796
N of Valid Cases	161		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.48.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرنة في تحسين إنتاجية الموظف للمؤسسات السعودية.



رسم توضيحي 25: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرنة في تحسين إنتاجية الموظف للمؤسسات السعودية

2. دور أنظمة العمل المرنة في زيادة رضا الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية

أنظمة العمل المرنة تلعب دوراً كبيراً في زيادة رضا الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية، حيث توفر لهم مرونة أكبر في تنظيم وقتهم وظروف عملهم. هذه المرونة تعزز من التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وهو ما يعد من أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين. على سبيل المثال، عندما يستطيع الموظف تحديد ساعات عمله أو العمل عن بُعد، فإنه يحقق قدراً أكبر من الحرية في تخصيص وقته لتلبية احتياجاته الشخصية والعائلية، مما يقلل من الشعور بالضغط والتوتر. هذا التوازن يمكن أن يؤدي إلى تحسين مزاج الموظف، وزيادة شعوره بالرضا عن بيئة العمل، وبالتالي رفع مستويات انخراطه وولائه للمؤسسة. في النهاية، تساهم هذه العوامل في خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على تقديم أداء أعلى وأكثر كفاءة.

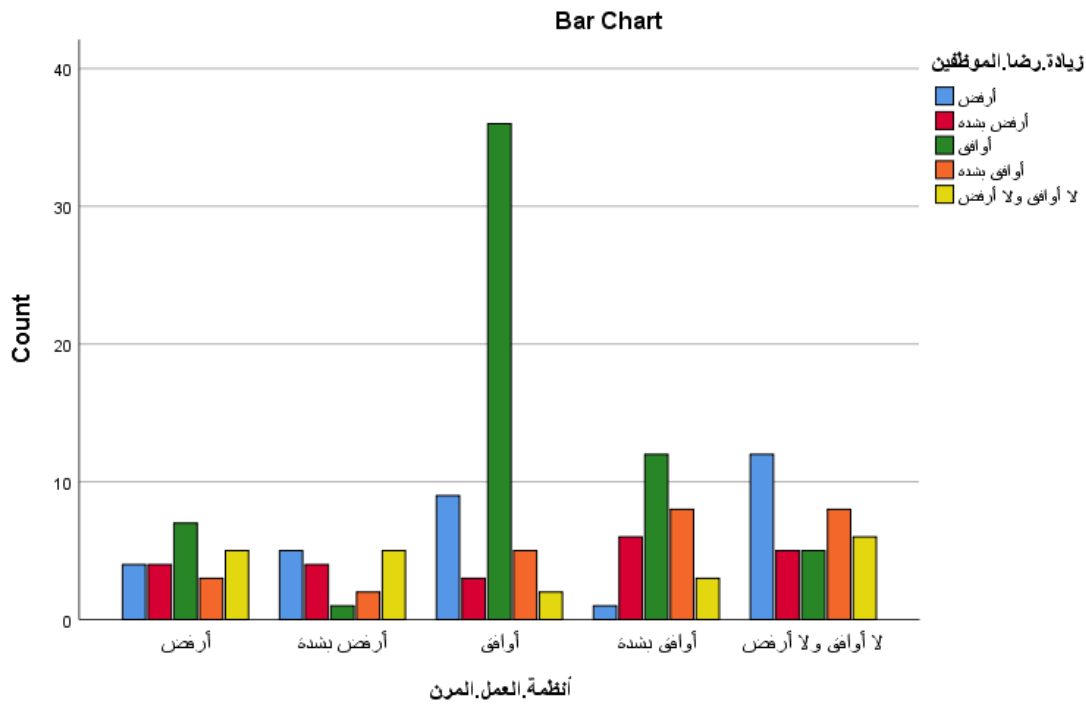
أنظمة العمل المرنة يمكن أن تساهم في تحسين علاقات الموظفين مع الإدارة من خلال إظهار اهتمام المؤسسة براحة موظفيها ورغبتها في توفير بيئة عمل داعمة. عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بجوانب حياتهم الشخصية وتدعمهم في تحقيق توازن بين العمل والحياة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتقديم ولاء أكبر للمؤسسة. كما أن توفير خيارات العمل المرنة يمكن أن يساهم في تحسين معنويات الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء، ويؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي. في هذا السياق، يُعتبر العمل المرنة أداة فعالة لتعزيز بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل وتقديم أفضل ما لديهم، ما ينعكس في النهاية على تحسين أداء المؤسسة ككل.

تظهر نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Tests) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة العمل المرنة وزيادة رضا الموظفين في المؤسسات السعودية. حيث كانت قيمة اختبار كاي تربيع بيرسون (Pearson Chi-Square) 49.405 مع درجة حرية 5 (df)، وقيمة الاحتمال 0.000 (Asymptotic Significance)، مما يشير إلى أن هناك ارتباطاً قوياً ومؤثراً بين المتغيرين، حيث أن قيمة الاحتمال أقل من 0.05 تشير إلى دلالة إحصائية. هذا يعني أن أنظمة العمل المرنة تؤثر بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين. كما كانت قيمة اختبار الاحتمال النسبي (Likelihood Ratio) 53.811 مع دلالة إحصائية 0.000، مما يدعم أيضاً هذه النتيجة ويؤكد وجود علاقة واضحة بين العمل المرنة وزيادة الرضا الوظيفي. ومع ذلك، تشير الملاحظة في الجدول إلى أن 52% من الخلايا تحتوي على عدد متوقع أقل من 5، مما قد يؤثر على دقة بعض النتائج في اختبار كاي تربيع. أما اختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association) فقد أظهر قيمة 0.152 مع

قيمة دلالة إحصائية 0.697، ما يعني أنه لا يوجد ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين في هذه الحالة. بشكل عام، تؤكد النتائج أن تطبيق أنظمة العمل المرنة له تأثير إيجابي وواضح على زيادة رضا الموظفين في المؤسسات السعودية.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49.405 ^a	5	.000
Likelihood Ratio	53.811	5	.000
Linear-by-Linear Association	.152	1	.697
N of Valid Cases	161		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.22.			

جدول 27: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرنة في زيادة رضا الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية.



رسم توضيحي 26: المقابيس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرنة في زيادة رضا الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية

3. دور أنظمة العمل المرنة في مراقبة أداء الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية

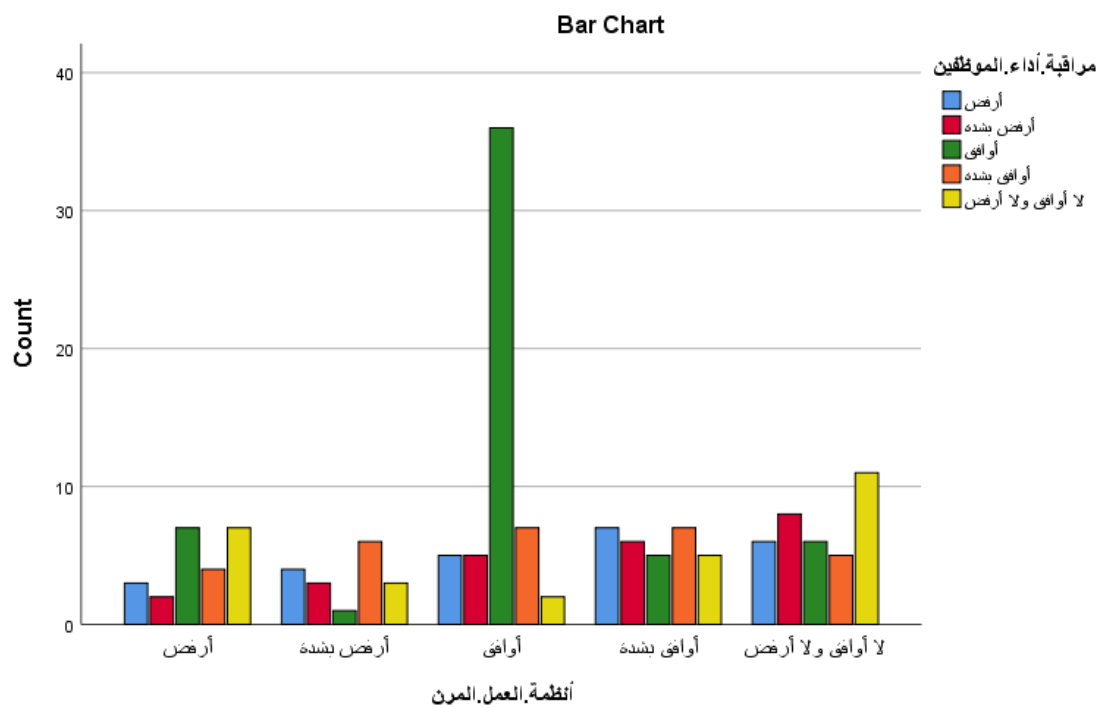
تلعب أنظمة العمل المرنة دورًا محوريًا في مراقبة أداء الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية، إلا أن تأثيرها قد يكون معقدًا نوعًا ما. فمن ناحية، تقدم هذه الأنظمة للموظفين مرونة في تحديد أماكن وأوقات عملهم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، لكن في الوقت ذاته تطرح تحديات جديدة للمؤسسات في مراقبة الأداء بشكل فعال. على سبيل المثال، في بيئة العمل المرنة، قد يكون من الصعب على الإدارة تتبع ساعات العمل الفعلية للموظفين أو تقييم مدى التفاعل الفعلي بينهم وبين الفرق الأخرى. عدم وجود إشراف مباشر في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الصورة الكاملة حول أداء الموظف، مما يجعل من الضروري اعتماد أدوات وتقنيات فعالة لقياس الإنتاجية والتفاعل، مثل استخدام برامج تتبع الوقت أو تقارير الأداء الدورية.

توفر أنظمة العمل المرنة فرصًا للمؤسسات لتطبيق أساليب تقييم أكثر تطورًا تستند إلى نتائج الأداء بدلاً من مراقبة الوقت. فالمؤسسات التي تطبق هذه الأنظمة قد تكون بحاجة لتبني معايير قياس جديدة تركز على النتائج المحددة بدلاً من الحضور الفعلي في المكتب. يمكن أن يشمل ذلك مراقبة جودة العمل، مدى الوفاء بالمهام المحددة، وتحقيق الأهداف المنشودة. بعض المؤسسات قد تستخدم التقنيات الرقمية لمراقبة سير العمل عن بُعد، وتقديم تقييمات أداء دورية مبنية على الأهداف المحددة مسبقًا. ومع ذلك، من المهم أن توازن المؤسسات بين الحفاظ على فعالية الأداء ومراعاة خصوصية الموظفين في بيئة العمل المرنة، لضمان نجاح النظام في تحسين الأداء دون التأثير على الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

تظهر نتائج اختبار كاي تربيع (Chi-Square Tests) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة العمل المرنة ومراقبة أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. حيث كانت قيمة اختبار كاي تربيع بيرسون (Pearson Chi-Square) 49.281 مع درجة حرية 3 (df)، وقيمة الاحتمال 0.000 (Asymptotic Significance)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي ومعنوي بين المتغيرين، حيث أن قيمة الاحتمال أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية. كما كانت قيمة اختبار الاحتمال النسبي (Likelihood Ratio) 50.784 مع دلالة إحصائية 0.000، مما يعزز هذه النتيجة ويؤكد وجود علاقة واضحة بين العمل المرنة ومراقبة الأداء. أما بالنسبة لاختبار الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association)، فقد كانت قيمته 0.355 مع قيمة دلالة إحصائية 0.551، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين في هذه الحالة. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن أنظمة العمل المرنة تؤثر بشكل كبير على كيفية مراقبة أداء الموظفين في المؤسسات السعودية، لكن العلاقة قد لا تكون خطية بشكل واضح.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49.281 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	50.784	3	.000
Linear-by-Linear Association	.355	1	.551
N of Valid Cases	161		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.53.			

جدول 28: اختبار كاي اسكوير لدور أنظمة العمل المرنة في مراقبة أداء الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية.



رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أنظمة العمل المرنة في مراقبة أداء الموظفين العاملين بالمؤسسات السعودية

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (تحسين إنتاجية الموظف، زيادة رضا الموظفين، مراقبة أداء الموظفين) وأنظمة العمل المرنة. حيث تشير قيمة $F(1.877)$ إلى أن النموذج المشترك لجميع المتغيرات المستقلة له تأثير على المتغير التابع "أنظمة العمل المرنة"، وتعتبر قيمة الاحتمال (Sig.) 0.041 أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية للمقارنة بين النموذج والمتغيرات المدروسة. كما يشير تحليل التباين إلى أن نسبة التباين التي تفسرها المتغيرات المستقلة (تحسين إنتاجية الموظف، زيادة رضا الموظفين، مراقبة أداء الموظفين) في أنظمة العمل المرنة تقدر بـ 36.134 (Sum of Squares for Regression)، في حين أن التباين المتبقي (Residual) كان 237.418، مما يعني أن هناك قدرًا من التباين الذي لم يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المدروسة.

تظهر نتائج تحليل Bayes Factor أن قيمة R تساوي 0.363، مما يشير إلى أن هناك ارتباطًا معتدلاً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (أنظمة العمل المرنة). كما أن قيمة R Square تساوي 0.132، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 13.2% فقط من التباين في تطبيق أنظمة العمل المرنة، وهو ما يعتبر نسبة معتدلة وليست كبيرة. أما قيمة Adjusted R Square فهي 0.062، مما يشير إلى أن النموذج يمكن أن يكون بحاجة إلى تحسين عبر إضافة متغيرات إضافية أو تعديلات على النموذج لضمان تفسير أفضل للبيانات. وفيما يخص خطأ التقدير (Std. Error of the Estimate)، فإن قيمته هي 1.27، وهو يعكس متوسط الخطأ في التنبؤ بقيم المتغير التابع بناءً على النموذج الحالي. بشكل عام، توضح هذه النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات المدروسة، لكن النموذج الحالي لا يفسر بشكل كامل التباين في تطبيق أنظمة العمل المرنة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	36.134	4	3.011	1.877	.041
Residual	237.418	148	1.604		
Total	273.553	152			
a. Dependent Variable: أنظمة العمل المرنة					
b. Model: (Intercept), تحسين إنتاجية الموظف, زيادة رضا الموظفين, مراقبة أداء الموظفين					

جدول 29: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.363	.132	.062	1.27
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تحسين انتاجية الموظف, زيادة رضا الموظفين, مراقبة أداء الموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 30: ملخص عامل بايز للخطأ.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة حول "تحديات تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي"، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين تطبيق أنظمة العمل المرن وتعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

أولاً، من المهم أن تعزز المؤسسات السعودية من دعم الإدارة العليا لتطبيق أنظمة العمل المرن، حيث أظهرت النتائج أن الدعم الإداري يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح تطبيق هذه الأنظمة. لذلك، يجب أن تقوم الإدارة العليا بتوفير الرؤية الاستراتيجية والتوجيه الكافي لضمان التزام الجميع بتطبيق الأنظمة المرنة. ينبغي أيضاً أن يكون هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا والموظفين لتوضيح الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل المرن وتقديم الدعم اللازم لتجاوز التحديات.

ثانياً، من الضروري تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين في بيئات العمل المرنة. أظهرت الدراسة أن هناك حاجة لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع بيئات العمل عن بُعد، واستخدام الأدوات الرقمية اللازمة لمراقبة الأداء وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. توصي الدراسة بتنظيم برامج تدريبية شاملة حول كيفية إدارة الوقت، وزيادة الكفاءة في بيئات العمل المرنة، فضلاً عن تعزيز مهارات التواصل الفعال بين الفرق المتناثرة جغرافياً.

ثالثاً، ينبغي على المؤسسات السعودية أن تضع سياسات واضحة وشفافة حول العمل المرن لضمان توجيه الموظفين في بيئة العمل الجديدة. تشير النتائج إلى أن وضوح السياسات يعد من العناصر الأساسية التي تؤثر في تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل فعال. لذلك، توصي الدراسة بوضع قواعد عمل مرنة مع معايير واضحة للموظفين، وتحديد كيفية الموازنة بين العمل عن بُعد والوجود الفعلي في مكان العمل، إلى جانب وضع آليات لقياس الأداء.

رابعاً، يجب على المؤسسات الاستثمار في التكنولوجيا والأدوات الرقمية التي تسهل مراقبة أداء الموظفين عن بُعد. أظهرت الدراسة أن مراقبة الأداء تشكل تحدياً كبيراً في بيئة العمل المرن، مما يستدعي الاستثمار في الأنظمة الرقمية والأدوات التي تساعد في تتبع المهام وتحليل الأداء بشكل مستمر. توصي الدراسة بتطوير منصات رقمية تسمح للموظفين بإتمام مهامهم بكفاءة، مع توفير أدوات للمراقبة تضمن الشفافية والعدالة.

خامسًا، يجب على المؤسسات أن تعزز من بيئة التواصل الفعال بين الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن العمل المرن يمكن أن يؤدي إلى تقليل فرص التواصل الفعال بين فرق العمل. لذلك، توصي الدراسة بتشجيع استخدام منصات التواصل الرقمية التي تساهم في الحفاظ على التفاعل المستمر بين الفرق المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم تنظيم اجتماعات منتظمة عبر الإنترنت لضمان مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ومتابعة التقدم في المشاريع.

توصي الدراسة بأن تتبنى المؤسسات السعودية نهجًا مرئيًا في تعديل سياساتها الداخلية لتتوافق مع التحولات المستمرة في بيئة العمل. فقد أظهرت النتائج أن هناك تحديات في تعديل هذه السياسات لتواكب العمل المرن، مما يتطلب تعديلات هيكلية ومرونة في الإجراءات التنظيمية بما يتناسب مع الاحتياجات المستجدة في بيئات العمل الحديثة.

المراجع

- Abdulrahim, H. (2024). The Effect of Remote Work, Institution Efficiency, and Work Management on the Competitiveness of the Saudi Finance Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381397721_The_Effect_of_Remote_Work_Institution_Efficiency_and_Work_Management_on_the_Competitiveness_of_the_Saudi_Finance_Institutions
- Adamovic, D. M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12564>
- Al-Asfour, A. (2017). Saudi women's work challenges and barriers to career advancement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315829088_Saudi_women's_work_challenges_and_barriers_to_career_advancement
- Al-Dmour, H. (2023). Integrated Model for the Factors Determining the Academic's Remote Working Productivity and Engagement: Empirical Study. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231194393>
- Al-Hanawi, M. K. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: emerging challenges and opportunities—a critical review. Retrieved from <https://publichealthreviews.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40985-019-0112-4>
- Allamnakhrah, A. (2019). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333313215_The_need_for_a_fundamental_shift_in_the_Saudi_education_system_Implementing_the_Saudi_Arabian_economic_vision_2030
- Alojail, M. (2023). Organizational Resistance to Automation Success: How Status Quo Bias Influences Organizational Resistance to an Automated Workflow System in a Public Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369906668_Organizational_Resistance_to_Automation_Success_How_Status_Quo_Bias_Influences_Organizational_Resistance_to_an_Automated_Workflow_System_in_a_Public_Organization
- Alqahtani, M. (2021). The devolvement of HR practices in Saudi Arabian public universities: Exploring tensions and challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313220300567>
- Alsulami, A. (2023). Flexible Working Arrangements and Social Sustainability: Study on Women Academics Post-COVID-19. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/544>
- Ananda, A. (2024). The Influence of Flexible Work on Work-Life Balance and Employee Performance in Human Resource Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378676368_The_Influence_of_Flexible_Work_on_Work-Life_Balance_and_Employee_Performance_in_Human_Resource_Management
- Asfahani, A. M. (2024). Empowering Women in Saudi Workforce: HR, Job Satisfaction, and Policies for Work–Life Balance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8826>

- Austin-Egole, I. S. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341651202_Flexible_Working_Arrangements_and_Organizational_Performance_An_Overview
- Boccoli, G. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the wellbeing of flexible workers. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879124001003>
- Eshak, M. (2021). Flexible Work Arrangements and Their Impact on the Employee Performance of Egyptian Private University Employees: (A Case Study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355311197_Flexible_Work_Arrangements_and_Their_Impact_on_the_Employee_Performance_of_Egyptian_Private_University_Employees_A_Case_Study_on_the_Arab_Academy_for_Science_Technology_and_Maritime_Transport
- Ghimire, B. (2023). The Attitude of Flexible Work Arrangement on Academics' Job Satisfaction: The Emerging Market Case. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372529814_The_Attitude_of_Flexible_Work_Arrangements_on_Academics'_Job_Satisfaction_The_Emerging_Market_Case
- Hamadamin, H. H. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5782>
- Hoeks, S. (2024). Tools and Techniques - Statistics: descriptive statistics. Retrieved from <https://eurointervention.pcronline.com/article/tools-and-techniques-statistics-descriptive-statistics>
- Inradewa, R. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377067488_The_influence_of_flexible_working_arrangements_and_work-life_balance_on_job_satisfaction_A_double-layered_moderated_mediation_model
- Inradewa, R. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377067488_The_influence_of_flexible_working_arrangements_and_work-life_balance_on_job_satisfaction_A_double-layered_moderated_mediation_model
- Khan, H. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Retrieved from <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khateeb, F. (2023). WORK LIFE BALANCE- A REVIEW OF THEORIES, DEFINITIONS AND POLICIES. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376520334_WORK_LIFE_BALANCE-A_REVIEW_OF_THEORIES_DEFINITIONS_AND_POLICIES

- Liu, W. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/>
- Makowski, P. (2023). Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372465122_Remote_Leadership_and_Work_Engagement_A_Critical_Review_and_Future_Directions
- McLeod, S. (2024). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383241976_Maslow's_Hierarchy_of_Needs
- Menezes, L. M. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/311940863_Flexible_Working_Individual_Performance_and_Employee_Attitudes_Comparing_Formal_and_Informal_Arrangements
- Mohiya, M. (2024). An investigation into employees' factors of flexible working hours (FWH) for productivity in Saudi: a mixed qualitative triangulation. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02929-2>
- Nannapaneni, S. K. (2019). Employment challenges in Saudi Arabia: an attitudinal study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333890350_Employment_challenges_in_Saudi_Arabia_an_attitudinal_study
- Onyekwelu, N. P. (2022). Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366854137_Flexible_Work_Arrangements_and_Workplace_Productivity_Examining_The_Nexus
- Rony, M. K. (2024). The role of artificial intelligence in enhancing nurses' work-life balance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949916X24000884>
- Sekhar, C. (2021). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356065798_Flexible_working_arrangement_and_job_performance_the_mediating_role_of_supervisor_support
- Shaw, N. (2025). Study Examines 7 Theories that Help Us Better Understand Work-Life Balance. Retrieved from <https://pollackpeacebuilding.com/blog/study-examines-7-theories-that-help-us-better-understand-work-life-balance/>
- Suddaby, R. (2022). Institutional Theory. Retrieved from <https://sk.sagepub.com/ency/edvol/encyclopedia-of-management-theory/chpt/institutional-theory>
- Tengblad, S. (2020). A Theoretical Framework for Organizational Resilience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340417738_A_Theoretical_Framework_for_Organizational_Resilience

Torre, S. D. (2024). Albert Bandura's Social Learning Theory and its impact on professional development. Retrieved from <https://www.iseazy.com/blog/bandura-social-learning-theory/>

الملاحق

الاستبانة

- الاسئلة العامة

- العمر

- الجنس

- الدرجة

- أسئلة الاستبانة

1. تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتنفيذ أنظمة العمل المرن.
2. توفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق نظام العمل المرن.
3. هناك وعي كافٍ لدى الموظفين حول فوائد وتحديات العمل المرن.
4. توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين حول كيفية العمل في بيئة مرنة.
5. يتم دمج العمل المرن ضمن استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة.
6. يساهم العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظفين.
7. يساعد نظام العمل المرن في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
8. يؤدي تطبيق أنظمة العمل المرن إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم.
9. يتيح العمل المرن استقطاب الكفاءات والمواهب من مختلف المواقع الجغرافية.
10. يساهم العمل المرن في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسة.
11. تواجه المؤسسة صعوبة في مراقبة أداء الموظفين في بيئة العمل المرنة.
12. يقلل العمل المرن من فرص التواصل والتفاعل الفعّال بين فرق العمل.
13. تؤثر أنظمة العمل المرن على سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
14. تواجه المؤسسة تحديات في تأمين البيانات والمعلومات عند العمل عن بُعد.
15. هناك صعوبات في تعديل السياسات الداخلية لتتوافق مع العمل المرن.
16. يساهم تطبيق أنظمة العمل المرن في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.
17. تؤدي المرونة في العمل إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة.
18. يعزز العمل المرن من القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

19. يساعد العمل المرن في تحسين سمعة المؤسسة وجاذبيتها كجهة عمل.

https://docs.google.com/forms/d/1_2L0j8HWfIBNBoOn3n5Prbb8OUPlg4-hhOdmzQ9GR8/viewform?edit_requested=true

This study aims to examine the challenges facing Saudi organizations in implementing flexible work systems and their impact on organizational performance. A quantitative methodology was used to analyze data extracted from surveys of 161 employees in several Saudi organizations. The results showed that flexible work systems contribute to increased employee satisfaction and improved productivity, but organizations face difficulties in monitoring performance and ensuring effective communication between work teams. The results also indicated that senior management support and the availability of clear policies are key factors in the success of implementing flexible work systems. The study recommends enhancing employee training and professional development and providing advanced tools and technologies to monitor performance in flexible work environments.

Keywords: flexible work systems, organizational performance, employee productivity, employee satisfaction, performance monitoring, administrative support, training and development.

Midocean University
College of Management
Specialization in Human Resources



Title in English

Challenges of implementing flexible work systems in Saudi institutions and their impact on institutional performance

Prepared by/

Mr. Anwar Affat Alenazi

Supervised by/

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year

1446/ 2025