

أثر تطبيق نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات

اسم الطالبة/ مشاعل ماجد الربيعان

الرقم الأكاديمي/251003266

المشرف الرئيسي/ د. الفیصل عبدالحمید المشرف الثاني/ د. فايز جراد

العام الدراسي/ 2025

مقدمة

شهدت بيئات العمل خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية ومتعددة، نتيجةً للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة. ومن أبرز هذه التحولات التوجه المتزايد نحو تبني بيئات العمل المرنة، التي تهدف إلى منح الموظفين قدرًا أكبر من الحرية في أداء مهامهم وإنجاز واجباتهم، بما يحقق التوازن المنشود بين الحياة المهنية والشخصية. وتُعد المرونة في العمل استراتيجية حديثة تتبناها المؤسسات العامة والشركات الخاصة والقطاعات المختلطة على حد سواء، بهدف رفع معدلات الإنتاجية وتعزيز رضا الموظفين ودعم القدرة التنافسية في سوق العمل. ومع تزايد الاهتمام بهذا النمط من العمل، برزت الحاجة إلى دراسة أثر المرونة الوظيفية على إنتاجية الموظفين في الشركات الحديثة، خاصة في ظل التغيرات التي فرضتها العولمة والتحول الرقمي المتسارع (أسرار، 2025).

يشمل مفهوم العمل المرن في جوهره تعديل ساعات العمل التقليدية المعمول بها في معظم المؤسسات، بحيث يسمح للموظفين بإعادة تنظيم وقتهم بما يتلاءم مع ظروفهم الشخصية واحتياجاتهم المهنية. ويتخذ هذا التغيير أشكالاً متعددة، حيث قد تُلزم بعض المؤسسات الموظف بالحضور خلال أوقات محددة وأساسية من اليوم، مع منحهم الحرية الكاملة في ترتيب بقية ساعات عملهم وفقاً لما يناسبهم، سواء على أساس يومي أو أسبوعي. ومن ناحية أخرى، يمكن للمنظمات تطبيق هذه الترتيبات المرنة بشرط ألا تتعارض مع أي واجبات وظيفية رئيسية أو حقوق منصوص عليها في الأنظمة الداخلية أو العقود المبرمة بين الموظف والمنظمة. وتُعد هذه المرونة وسيلة لتقديم بيئة عمل أكثر ملاءمة للموظف، بما يعزز التوازن بين حياته المهنية والشخصية، ويزيد من شعوره بالرضا والالتزام تجاه المنظمة، في الوقت الذي تحافظ فيه المؤسسة على مستوى الأداء والكفاءة المطلوبين (عبدالمعزم، 2024).

تُعد مسألة زيادة الإنتاجية وتحسينها من الأولويات الأساسية للمؤسسات الاقتصادية، خصوصاً في الدول المتقدمة، حيث يُنظر إليها على أنها عامل رئيسي في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام. وللوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية، لا تقتصر المسؤولية على الإدارة أو على تطوير التقنيات فحسب، بل تمتد إلى تحفيز العمال وتهيئة بيئة عمل مناسبة لهم، بحيث يشعر الموظفون بالعدم والتقدير، ويجدون حافزاً للإبداع وتكثيف الجهود في سبيل تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات السوق وتغوق توقعات العملاء. كما أن تحسين الإنتاجية يرتبط بشكل مباشر برفع المستوى المعيشي للعمال، من خلال توفير فرص للتطور المهني،

وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتعزيز شعورهم بالرفاهية والأمان الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق بيئة عمل متوازنة ومستقرة تشجع على الالتزام والولاء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين تحفيز العاملين وتحسين الإنتاجية هي علاقة تكاملية؛ فالمؤسسات التي تتجح في دمج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة مع سياسات الدعم والتحفيز، تستطيع ليس فقط تحقيق أداء متفوق، بل أيضاً بناء قاعدة موظفين ملتزمين ومبدعين، قادرين على مواجهة تحديات السوق المتغيرة والتكيف مع متطلبات العصر الحديث، بما في ذلك التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة (مقران وناصر، 2023)

من هنا جاء البحث ليوضح أثر تطبيق نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات وذلك نظراً للتغيرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها بيئات العمل في العقود الأخيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية. فقد أصبح من الضروري على المؤسسات الحديثة البحث عن أساليب مبتكرة لإدارة الوقت والموارد البشرية بما يعزز الكفاءة ويرفع مستوى الإنتاجية، وفي هذا السياق برز مفهوم العمل المرن كاستراتيجية حديثة تهدف إلى منح الموظفين حرية أكبر في تنظيم ساعات عملهم وأداء مهامهم، مع الحفاظ على الالتزام بالواجبات الوظيفية المطلوبة. وتأتي أهمية دراسة أثر نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية من منطلق أن تحقيق إنتاجية مرتفعة وجودة أداء متميزة لا يقتصر فقط على تطوير الأساليب الإدارية والتقنية، بل يرتبط أيضاً بخلق بيئة عمل داعمة للموظف، تعزز رضاه الوظيفي وتوازنه بين الحياة المهنية والشخصية، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على المنافسة في سوق العمل. ومن هنا يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تطبيق نظم العمل المرن ومستوى الإنتاجية الوظيفية، وتحليل مدى تأثير هذه النظم على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مع إبراز الفوائد والتحديات المصاحبة لتبنيها في بيئات العمل الحديثة.

مشكلة الدراسة

تشكل الإنتاجية الوظيفية أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، حيث أصبحت قدرة المؤسسات على تحقيق أداء فعال ومستدام مرتبطة بشكل مباشر بمستوى إنتاجية موظفيها وكفاءتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. ومع التغيرات السريعة التي شهدتها بيئات العمل خلال العقود الأخيرة، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، ظهرت حاجة ملحة لإعادة النظر في أساليب تنظيم العمل التقليدية واعتماد نظم أكثر مرونة تتناسب مع متطلبات الموظفين وتحديات السوق المتغيرة. ومن هنا تتبع

أهمية البحث في دراسة أثر تطبيق نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية، إذ لم يعد الاعتماد على أساليب العمل التقليدية كافياً لتحقيق الأداء المتميز أو الحفاظ على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية في أن العديد من المؤسسات ما زالت تعتمد أساليب عمل صارمة تقيد حرية الموظف في تنظيم أوقات عمله، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالضغط النفسي والإجهاد، ويحد من قدرتهم على الإبداع وتقديم أداء متميز. ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات التي تبنت نظم العمل المرن تواجه تحديات أخرى تتعلق بضمان الالتزام بالواجبات الوظيفية وتحقيق مستويات إنتاجية عالية دون المساس بحقوق الموظفين أو جودة الأداء. هذا التباين بين الحاجة إلى المرونة وتحقيق الأداء المثالي يخلق فجوة واضحة تستدعي البحث والتحليل لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورفاهية الموظف.

كما أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي، فرضت على المؤسسات ضرورة تبني أساليب عمل حديثة تتسم بالمرونة لتظل قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. ومع ذلك، فإن المعلومات المتوفرة حول كيفية تأثير نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية لا تزال محدودة، خصوصاً فيما يتعلق بتفاعل الموظفين مع هذه النظم وقدرتهم على التكيف معها بشكل ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة. وهذا يطرح الحاجة إلى دراسة شاملة تحدد العلاقة بين تطبيق نظم العمل المرن ومستوى الإنتاجية، مع توضيح الفوائد المحتملة والمخاطر أو التحديات المرتبطة بتطبيق هذه النظم.

إضافة إلى ذلك، تبرز مشكلة أخرى تتعلق بالتحفيز والرضا الوظيفي، حيث أن تبني نظم العمل المرن قد يسهم في تحسين شعور الموظفين بالارتياح والالتزام تجاه المؤسسة، ولكنه في نفس الوقت يحتاج إلى آليات فعّالة لمتابعة الأداء وضمان استمرارية الإنجاز. فقد أظهرت بعض الدراسات أن عدم وجود تنظيم واضح أو ضوابط محددة للعمل المرن قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية، وبالتالي يضعف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك، يبرز التساؤل حول مدى قدرة نظم العمل المرن على تحقيق التوازن بين زيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا الموظفين، وهو ما يمثل جوهر مشكلة هذه الدراسة.

باختصار، تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم أثر تطبيق نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات، مع تحديد العوامل المؤثرة في نجاح هذه النظم أو فشلها، سواء على مستوى الأداء الفردي للموظف أو الأداء العام للمؤسسة. كما تهدف الدراسة

إلى معالجة الفجوة المعرفية حول كيفية إدارة التوازن بين حرية الموظف في تنظيم وقته وتحقيق أهداف المؤسسة، مع مراعاة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر في بيئة العمل المعاصرة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " ما أثر تطبيق نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر تطبيق نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- السؤال الفرعي الأول: ما هو تأثير ممارسات العمل ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير ممارسات التوظيف ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما هو تأثير ترتيبات العمل ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية؟

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم إسهامات واضحة للمؤسسات في كيفية تطبيق نظم العمل المرن بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية المتاحة لديها. فمع تزايد الضغوط التنافسية في سوق العمل وتنامي التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أصبح من الضروري إيجاد أساليب عمل مرنة تسمح للموظفين بتنظيم أوقاتهم بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية دون المساس بأداء المؤسسة أو جودة الإنتاج. ومن خلال دراسة أثر نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية، يمكن للمؤسسات التعرف على أفضل الممارسات والأساليب التي تضمن تحقيق توازن متكامل بين رفاهية الموظف ومستوى الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على زيادة الكفاءة وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في وضع سياسات عمل

مرنة مدروسة بعناية، تساهم في الحد من الإجهاد الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، ما يعزز من قدرتها على المنافسة واستدامة نجاحها على المدى الطويل.

أما من المنظور العلمي والأكاديمي، فنكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بفهم العلاقة بين نظم العمل المرن والإنتاجية الوظيفية. فبينما تناولت بعض الدراسات السابقة مفهوم المرونة في العمل من جوانب عامة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل هذه العلاقة بشكل محدد ومتكامل، مع مراعاة تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على بيئة العمل المعاصرة. كما توفر الدراسة إطاراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في أبحاث مستقبلية تهتم بتقييم فعالية نظم العمل المرن في قطاعات مختلفة، مما يساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية وإثراء الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، تحمل هذه الدراسة أهمية علمية عملية متبادلة، إذ تساعد الباحثين وصانعي القرار في المؤسسات على فهم الآليات التي تجعل العمل المرن ناجحاً، وتحديد العوامل التي قد تعيق تحقيق الإنتاجية المرجوة. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للممارسين في مجال الموارد البشرية والتخطيط الإداري، لتصميم برامج تدريبية وسياسات تنظيمية تدعم تطبيق العمل المرن بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى رضا الموظفين ورفاهيتهم. وعلاوة على ذلك، فإن نتائج الدراسة قد تساهم في وضع توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع، تساعد المؤسسات على تحسين أدائها الوظيفي والاستراتيجي، وتزويد من قدرتها على مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيرات السريعة في بيئة العمل الحديثة.

ختاماً، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في تقديم معرفة متكاملة وعملية حول دور نظم العمل المرن في تعزيز الإنتاجية الوظيفية، بما يحقق المنفعة لكل من المؤسسات وموظفيها على حد سواء، ويتيح للباحثين والممارسين في مجال الإدارة والموارد البشرية الاستفادة من النتائج في صياغة استراتيجيات عمل فعالة ومرنة تتواءم مع متطلبات العصر الحديث والتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحديد أثر تطبيق نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

- الهدف الفرعي الأول: قياس تأثير ممارسات العمل ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية.
- الهدف الفرعي الثاني: قياس تأثير ممارسات التوظيف ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية.
- الهدف الفرعي الثالث: قياس تأثير ترتيبات العمل ضمن نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية يوجد تأثير دال إحصائياً لنظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

- هناك تأثير دال إحصائياً لممارسات العمل ضمن نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية.
- هناك تأثير دال إحصائياً لممارسات التوظيف ضمن نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية.
- هناك تأثير دال إحصائياً لترتيبات العمل ضمن نظم العمل المرن على مستوى الإنتاجية الوظيفية.

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي سيمكن الباحث من دراسة الظاهرة موضوع البحث بشكل شامل، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (نظم العمل المرن وأبعادها: ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) والمتغير التابع (الإنتاجية الوظيفية). وسيساعد هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، وتقديم تحليل دقيق يمكن من خلاله استخلاص النتائج والتوصيات العملية والعلمية.

أدوات جمع البيانات

ستستخدم الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين في المؤسسات المختارة. وسيتم تصميم الاستبيان ليشمل جميع أبعاد نظم العمل المرن، بحيث يتضمن أسئلة حول ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، وترتيبات العمل، إضافة إلى أسئلة تقيس مستوى الإنتاجية الوظيفية للموظفين. كما ستعتمد الدراسة على المراجعة النظرية للأدبيات والدراسات السابقة لتعزيز الإطار المفاهيمي والبحث عن الدراسات التي تناولت موضوع العمل المرن والإنتاجية الوظيفية، سواء في السياق المحلي أو العالمي.

مجتمع الدراسة وعينتها

سيشمل مجتمع الدراسة الموظفين في المؤسسات الحديثة، سواء من القطاع العام أو الخاص أو المختلط، الذين تطبق مؤسساتهم نظم العمل المرن أو تسعى إدارتهم إلى اعتمادها. وسيتم اختيار عينة تمثيلية من هذا المجتمع بهدف جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل، بحيث تعكس مستوى الإنتاجية والتأثير الفعلي لنظم العمل المرن على الموظفين.

طرق تحليل البيانات

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات، حيث ستُعالج المعلومات المجمعة من الاستبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وسيتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال تحليل العلاقة بين نظم العمل المرن وأبعادها

والإنتاجية الوظيفية، لتحديد مدى وجود تأثير دال إحصائياً لكل بعد من أبعاد العمل المرن على مستوى الإنتاجية، مع تقديم النتائج في جداول ورسوم بيانية توضح الفروق والاتجاهات.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الزكي، 2025) بعنوان "دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في مصر" يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ترتيبات العمل المرن بأبعادها المختلفة، والتي تشمل وقت العمل المرن، مكان العمل المرن، وإجراءات العمل المرن، على خفض تكلفة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة، والتي تتضمن المصروفات الإدارية والعمومية، ومصروفات الأتعاب والعمولات، في مؤسسات القطاع المصرفي. ويأتي هذا البحث ضمن الجهود الرامية إلى تحليل تأثير تطبيق ترتيبات العمل المرنة على التكاليف المرتبطة بالعاملين، بهدف تقديم إطار عملي واستراتيجي يمكن أن يساعد البنوك على تحسين إدارة الموارد البشرية، وتقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على جودة الأداء وكفاءة العمل وقد تمثل مجتمع البحث في جميع البنوك العاملة في مصر، والتي يبلغ عددها 36 بنكاً وفقاً لإحصاءات البنك المركزي المصري. أما عينة البحث فقد بلغت 10 بنوك تم اختيارها بعناية وفقاً لتقرير البنك المركزي الصادر في يونيو 2024، وذلك لضمان تمثيل العينة بشكل دقيق يعكس واقع تطبيق ترتيبات العمل المرنة في القطاع المصرفي المصري خلال الفترة من 2019 حتى 2024. وقد تم التركيز على البنوك التي تطبق بالفعل ترتيبات العمل المرنة أو أبدت استعداداً لتطبيقها، بما يتيح دراسة أثر هذه الترتيبات على التكاليف المرتبطة بالموظفين بشكل عملي وأظهرت نتائج البحث أن ترتيبات العمل المرن بأبعادها الثلاثة تسهم في خلق بيئة عمل مرنة تسمح للموظفين بأداء وظائف جزئية لا تتجاوز نصف ساعات العمل المعتادة في المنشأة، على أساس احتساب الأجر مقابل الساعة الفعلية للعمل. ويسهم هذا التنظيم في خفض تكلفة الموارد البشرية بشكل مباشر، وتقليل المصروفات التشغيلية المرتبطة بالعنصر البشري، مع الحفاظ على مستوى أداء مناسب في مختلف أقسام البنوك وقد أظهرت الدراسة من خلال تحليل البيانات وجود علاقة طردية واضحة بين أبعاد ترتيبات العمل المرن والتكاليف المرتبطة بالموارد البشرية. فقد تبين أن إجراءات العمل المرن تؤثر إيجابياً على المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات الأتعاب والعمولات، مما يعكس قدرة المؤسسات على تحسين تنظيم العمل من خلال تبني سياسات مرنة في إجراءات العمل. كما أظهرت النتائج أن وقت

العمل المرن يسهم في خفض المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية، حيث يتيح للموظفين تنظيم ساعات عملهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، مما يخفف الضغط على التكاليف التشغيلية دون التأثير على الأداء. أما المرونة في مكان العمل فقد بينت الدراسة أنها تؤثر بشكل إيجابي على المصروفات الإدارية ومصروفات الأتعاب والعمولات، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من مواقع العمل المتعددة لتقليل النفقات التشغيلية مع الحفاظ على مستوى الإنتاجية المطلوب واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات العملية، من أبرزها ضرورة تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات في بيئة العمل المصرفية، مما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. كما أكدت الدراسة على أهمية الاستغلال الأمثل لجميع عناصر نظم المعلومات في المؤسسة، بما يتيح إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية ويسهم في تخفيض التكاليف. ومن التوصيات الأخرى تعزيز سياسات العمل المرن بطريقة تضمن تحقيق توازن بين تقليل التكاليف والمحافظة على جودة الأداء، وضمان اختيار الموظفين الأنسب لتطبيق ترتيبات العمل المرنة بموضوعية وكفاءة وتعكس نتائج هذا البحث أهمية تبني ترتيبات العمل المرنة في القطاع المصرفي المصري كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحقيق وفورات مالية يمكن أن تدعم الاستدامة الاقتصادية للمؤسسات على المدى الطويل.

دراسة(أسرار، 2025) بعنوان " تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات"يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين، من خلال دراسة استطلاعية أجريت في شركة زين العراق للاتصالات. وتتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي تلعبه نظم العمل المرنة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية، خصوصًا في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها بيئات العمل الحديثة. وتتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي: كيف تؤثر بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في شركة زين العراق للاتصالات؟، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين عناصر بيئة العمل المرنة ومستوى أداء الموظفين، مع التركيز على التحديات والفوائد المترتبة على تطبيقها ولحل هذه المشكلة، طوّر البحث فرضية رئيسية تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين في شركة زين العراق للاتصالات. وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وعملية يمكن أن تساعد المؤسسات العراقية، وخصوصًا الشركات الناشئة، على فهم مزايا وتحديات العمل المرن، بما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الأداء الوظيفي وتحسن بيئة العمل بشكل عام وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لهذه الدراسة، نظرًا لقدرته على تفسير العلاقة بين متغيرات

الدراسة بطريقة دقيقة وشاملة، وفهم تأثير بيئة العمل المرنة على مستوى أداء الموظفين. ولجمع البيانات، تم تصميم استبانة مستندة إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وزعت على عينة تمثيلية من 174 موظفًا في الشركة، شملت موظفين يعملون بنظام العمل المرن وآخرين يعملون بنظام تقليدي، وذلك لتسهيل إجراء مقارنة دقيقة بين تأثير النظم المختلفة على الإنتاجية وأظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل المرنة لها تأثير إيجابي واضح على إنتاجية الموظفين، حيث أشار غالبية المشاركين إلى أن خيارات العمل المرن، مثل العمل عن بُعد أو الساعات المرنة، ساهمت بشكل مباشر في تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بالمواعيد النهائية، بالإضافة إلى تمكينهم من تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. كما كشف تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عن وجود ارتباط قوي بين العمل المرن وتحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق النفسي، على الرغم من ظهور بعض التحديات المرتبطة بالتواصل الفعال بين فرق العمل عند اعتماد نظم العمل عن بعد أو ساعات عمل مرنة وبناءً على هذه النتائج، أوصى البحث بتبني سياسات عمل مرنة بشكل أوسع في بيئة العمل العراقية، مع توفير الأدوات والتقنيات التي تضمن تعزيز التواصل والإنتاجية، بما يعزز أداء الموظفين ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أكد البحث على أهمية التوازن بين المرونة والالتزام التنظيمي لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من بيئة العمل المرنة، وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

دراسة(محمد، 2024) بعنوان "أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين" تناولت الدراسة الحالية التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بتقييم مدى فعالية تطبيق هذا النظام في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وقد تمثلت أهداف الدراسة في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين، بالإضافة إلى قياس تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين أبعاد نظام العمل المرن ومستوى الرضا الوظيفي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة. وقد بلغت عينة الدراسة 155 موظفًا من العاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية، وتم اختيارهم بطريقة تمكّن من تمثيل جميع المستويات الوظيفية لضمان دقة النتائج وشموليتها. ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية بهدف قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد العمل المرن ومستوى الرضا الوظيفي، فضلاً عن اختبار العلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد نظام العمل المرن في الإدارة كان على مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر أبعاد نظام العمل

المرن 4.13 من أصل 5، وهو ما يشير إلى إدراك الموظفين بوجود هذا النظام بشكل فعال داخل الإدارة. كما بينت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط أبعاد الرضا الوظيفي 4.09 من أصل 5، مما يعكس وجود بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز شعور الموظفين بالرضا والالتزام تجاه مهامهم الوظيفية وكشفت الدراسة كذلك عن وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي، مما يؤكد أن تبني ممارسات العمل المرنة يسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل. وتؤكد هذه النتائج على أهمية مراعاة احتياجات الموظفين ومراعاة التوازن بين العمل والحياة الشخصية عند تصميم سياسات العمل المرن، لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذا النظام على مستوى الأداء المؤسسي واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات العملية، أبرزها العمل على اعتماد برامج العمل المرن بشكل فعال، خاصة في الحالات التي تتطلب تواصلًا مباشرًا مع المراجعين وتوعية الموظفين بجميع المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن وكيفية الاستفادة منه في تحسين بيئة العمل وضمان أن تكون ساعات العمل اليومية وسيلة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مع مراعاة مرونة الإجراءات والسياسات المتعلقة بساعات العمل بجانب التأكد من أن عملية اختيار الموظفين المناسبين لتطبيق نظام العمل المرن تتم بموضوعية، لضمان تحقيق أفضل النتائج على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

دراسة(قرني،2022) بعنوان " أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين" هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في كلية التجارة بجامعة المنصورة، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للعمل عن بعد ومدى تأثيرها في تعزيز مستويات الإنتاجية لدى الموارد البشرية. وسعت الدراسة إلى إبراز أهمية هذه الأبعاد ودورها في بناء بيئة عمل محفزة تسهم في رفع الأداء الفردي والجماعي، بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 86 موظفاً، ممثلين لجميع المستويات الوظيفية في الكلية، لضمان تمثيل المجتمع بشكل كافٍ ودقيق. ولجمع البيانات، اعتمد الباحث على استبانة شملت مجالين رئيسيين: المجال الأول خصص لدراسة أبعاد العمل عن بعد، بينما تم تخصيص المجال الثاني لقياس مستويات إنتاجية العاملين. وقد تم تصميم الاستبانة بما يضمن دقة المعلومات وشمولية الأبعاد المختلفة للعمل عن بعد وتأثيرها على الأداء الوظيفي واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف واقع العمل عن بعد في الكلية وتحليل العلاقة بين ممارساته المختلفة ومستوى إنتاجية العاملين. كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام برنامج SPSS، شاملة الإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

لتقييم مستويات أبعاد العمل عن بعد لدى مفردات العينة، وكذلك لتحديد مستوى علاقتها بالإنتاجية الوظيفية للعاملين الإداريين وأظهرت النتائج أن تقييم العاملين لأبعاد العمل عن بعد كان إيجابياً بدرجة كبيرة، مما يعكس قبولهم لهذه النظم وتقديرهم للفوائد الناتجة عنها، كما أظهرت النتائج أن تقييمهم لمستويات إنتاجية العاملين كان إيجابياً كذلك، مما يشير إلى تحقيق أثر إيجابي للعمل عن بعد على الأداء الوظيفي. كما كشفت النتائج عن عدم صحة فرضية العدم الرئيسية للدراسة، حيث بينت التحليلات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد مجتمعة ومنفردة ومستويات إنتاجية العاملين عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ، مما يعكس أهمية تبني نظم العمل عن بعد كأداة لتحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية السابقة التي تناولت العلاقة بين نظم العمل المرنة أو عن بعد والإنتاجية الوظيفية، ما يؤكد صحة النتائج ويعزز مصداقية الاستنتاجات العملية والعلمية لهذه الدراسة.

دراسة(خلود، 2021) بعنوان "ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة"تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة تأثير ترتيبات العمل المرنة على الانخراط الوظيفي، وقد تم تطبيقها على موظفي شركات الإنترنت في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من مجالين رئيسيين، شملت مختلف أبعاد ترتيبات العمل المرنة والانخراط الوظيفي. وقد بلغ مجتمع الدراسة 344 موظفًا، وتم توزيع 182 استبانة على أفراد المجتمع، فيما تم استرجاع 132 استبانة صالحة للتحليل، حيث تم جمع إجابات الموظفين وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الاستنتاجات الهامة، من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العمل المرن وأبعاد الانخراط الوظيفي. كما تبين أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للمرونة في مكان العمل واستمرارية العمل على الحماس والتفاني الوظيفي، وكذلك تأثير إيجابي لكل من المرونة في أوقات العمل والمرونة في كمية العمل على الاستهلاك الوظيفي، وتأثير إيجابي لاستمرارية العمل على الحد من الإرهاق الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديث الأنظمة المستخدمة في مجال العمل المرن، خاصة في ظل انتشار جائحة كورونا، كما أشارت إلى أهمية اعتماد مواعيد مرنة لبداية ونهاية ساعات العمل بما يسهم في تقليل عدد ساعات العمل المكتبية. وركزت التوصيات أيضًا على الاستفادة من التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل خارج المكتب، وتقديم حوافز للمبدعين والمبتكرين من الموظفين لتعزيز روح التفاني والتحدي لديهم، بما يساهم في رفع مستوى الانخراط والإنتاجية الوظيفية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

دراسة (Gašić et al, 2024) بعنوان "The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior" يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الوسيط للالتزام الوظيفي لدى الموظفين في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وسلوك الموظف، ويشمل ذلك كل من السلوك الابتكاري في العمل وأداء الموظف، وذلك بين موظفي جمهورية صربيا. ويتكون البحث من جزء نظري يتضمن مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات النظرية والتطبيقية، وجزء عملي يعتمد على التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على عينة مكونة من 582 موظفًا في صربيا وأظهرت النتائج الرئيسية للبحث أن هناك تأثيرًا وسيطًا كاملاً، حيث أن التأثير غير المباشر لترتيبات العمل المرنة على السلوك الابتكاري للموظف من خلال الالتزام الوظيفي كان دالاً إحصائياً، كما تبين وجود تأثير وسيط جزئي، حيث أن التأثير غير المباشر لترتيبات العمل المرنة على أداء الموظف عبر الالتزام الوظيفي كان دالاً أيضاً. ويشير ذلك إلى أن المرونة التي توفرها ترتيبات العمل المرنة لا تقتصر فقط على زيادة رضا الموظفين وولائهم، بل تعمل أيضاً على تحفيزهم للرد بالمثل من خلال تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي وبذلك يصبح الالتزام الوظيفي عاملاً أساسياً يربط بين سياسات المرونة التنظيمية والنتائج الإيجابية في سلوك الموظف. وتعتبر ترتيبات العمل المرنة عنصراً محورياً في استدامة الموارد البشرية، من خلال تمكين تحقيق توازن أفضل بين الحياة والعمل، وتقليل مستويات التوتر، وزيادة التزام الموظفين، وتعزيز الابتكار والإنتاجية على المدى الطويل. ويكتسب الدور الوسيط للالتزام الوظيفي أهمية خاصة في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وسلوكيات الموظف، مثل السلوك الابتكاري وأداء الموظف. فالمستوى المرتفع من الالتزام الناتج عن ظروف العمل المرنة يساهم بشكل كبير في تعزيز الممارسات الابتكارية وتحسين الأداء الوظيفي، مما يدعم استدامة المؤسسات ويقوي قدرتها على الابتكار المستمر وزيادة الإنتاجية.

دراسة (Loh et al, 2024) بعنوان "The Role of Flexible Work Arrangements in Enhancing Employee Well-Being and Productivity: A Study on SDG 8 Implementation in Tech Companies" تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق ترتيبات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد وساعات العمل المرنة وأساليب العمل المضغوطة، على رفاهية الموظفين وأدائهم في شركات التكنولوجيا. ويأتي هذا الهدف في إطار دعم الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة (SDG 8)، الذي يسعى إلى تعزيز العمالة المنتجة وتوفير بيئات عمل لائقة ومستدامة. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تلبية ترتيبات العمل المرنة للاحتياجات

النفسية الأساسية للموظفين، بما في ذلك الاستقلالية والكفاءة والانتماء، وكيفية تأثير ذلك على زيادة الانخراط والتحفيز لدى الموظفين وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية الوظيفية وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد ترتيبات العمل المرنة أدى إلى تحسين رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل واضح، حيث أسهمت هذه الترتيبات في تقليل الضغوط النفسية وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. كما كشفت النتائج عن أثر إيجابي مباشر لترتيبات العمل المرنة على مستوى انخراط الموظفين وتحفيزهم، مما انعكس بدوره على رفع الأداء والإنتاجية الوظيفية في بيئات العمل التكنولوجية. وأكدت النتائج أيضًا أن تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين من خلال منحهم استقلالية أكبر وتطوير مهاراتهم وتعزيز شعورهم بالانتماء يشكل عاملاً محوريًا في تعزيز سلوكياتهم الإيجابية، وتحقيق نتائج مستدامة على مستوى الأداء المؤسسي استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ترتيبات العمل المرنة في شركات التكنولوجيا، مع مراعاة الاحتياجات الفردية للموظفين وقدرتهم على تنظيم أوقاتهم وأداء مهامهم بمرونة. كما يُوصى بـ توفير الدعم التقني واللوجستي للموظفين العاملين عن بُعد لضمان استمرارية الأداء وعدم التأثير على جودة العمل. ومن التوصيات الأخرى تطوير سياسات تهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين، بما يشمل تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية وتقليل الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل. كما ينبغي التركيز على تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم وانخراطهم الوظيفي من خلال تلبية احتياجاتهم النفسية الأساسية، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية بشكل مستدام على المدى الطويل.

دراسة (Brega et al, 2023) بعنوان "Flexible work arrangements for work–life balance: a cross–national policy evaluation from a capabilities perspective" تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تصميم سياسات ترتيبات العمل المرنة على المستوى الوطني، مع التركيز على مدى قدرتها على تمكين الموظفين من العمل بمرونة وفقًا للظروف التي يحددها، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الديناميات الصناعية وبيئات العمل على إمكانية المطالبة بهذه الترتيبات. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف يمكن للسياسات الوطنية أن تدعم أو تقيد العمل المرن بشكل صريح أو ضمني، وذلك من خلال تحليل عناصر التصميم الأساسية لهذه السياسات، بما يتيح للموظفين الاستفادة من ترتيبات العمل المرنة وفقًا لاحتياجاتهم الفردية ومهامهم العملية واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على منهج القدرة (Capability Approach) لتصوير وتفعيل جانبين رئيسيين في تصميم سياسات ترتيبات العمل المرنة، وهما إمكانية الوصول إلى الترتيبات وتوافرها. ويتيح هذا الإطار التحليلي تقييم كيفية تيسير أو تقيد العمل المرن على المستوى الوطني، سواء بشكل صريح من خلال النصوص القانونية والسياسات المحددة، أو بشكل ضمني من خلال الشروط والقيود المفروضة على الموظفين. وركزت الدراسة

على ثلاث دول ذات أنظمة زمن عمل ومعايير اجتماعية وجندرية مختلفة، وهي: هولندا، إسبانيا، وسلوفينيا، وذلك بهدف فهم تأثير السياسات الوطنية على توافر وترتيبات العمل المرنة في سياقات متنوعة وأظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة تكون أوسع عندما تكون السياسات الوطنية محددة بوضوح، ولا يشترط أن يرتبط توافر الترتيبات بأي مسؤوليات رعاية شخصية. ففي كل من إسبانيا وسلوفينيا، يعتمد الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة على ما إذا كان الموظف يتحمل مسؤوليات الرعاية، وهو ما يقلل من إمكانية الوصول ويعزز الفوارق بين الجنسين في تقديم الرعاية. وعلى النقيض، توفر هولندا ترتيبات العمل المرنة بشكل شامل لجميع الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة توافر وإمكانية الوصول لهذه الترتيبات بغض النظر عن مسؤوليات الرعاية الشخصية. ومع ذلك، ورغم هذا التوفير الشامل، لا تزال الفوارق بين الجنسين قائمة، مما يشير إلى أن التصميم الشامل وحده لا يكفي لمعالجة التفاوتات الجندرية وتكمن أصالة هذه الدراسة في تصور وتفعيل ترتيبات العمل المرنة على المستوى الوطني باستخدام منهج القدرة، ما يتيح فهم كيفية تأثير السياسات الوطنية على قدرة الموظفين على ممارسة العمل المرن بشكل فعال. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعمل المرن، كما تقدم رؤى عملية لصانعي السياسات تساعد على تصميم ترتيبات عمل مرنة أكثر فعالية وشمولية، مع مراعاة العوامل الاجتماعية والجندرية التي قد تؤثر على الوصول إليها.

دراسة (Shifrin, 2022) بعنوان "Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review"

أصبح المرونة المتعلقة بزمان وأداء العمل متاحة بشكل متزايد للموظفين، لا سيما بعد تفشي جائحة كوفيد-19 وما تلاها من تغييرات جوهرية في طبيعة العمل. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط بين ترتيبات العمل المرنة (FWA) ونتائج إيجابية متعددة، تشمل تقليل صراع العمل مع الحياة الأسرية، تحسين الصحة النفسية، وزيادة الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فقد وجدت بعض الدراسات نتائج متباينة، حيث أشارت بعض الأبحاث إلى علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة والصحة، بينما لم تجد أخرى أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين FWA والنتائج الصحية ولتوضيح هذه التباينات، قامت الدراسة الحالية بإجراء مراجعة تحليلية شاملة (ميتا-تحليل) شملت 33 دراسة بمجموع عينات بلغ 90,602 موظفًا، لفحص العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة المتاحة للموظفين وسلوكياتهم الصحية ونتائجهم الصحية، مع التركيز بشكل خاص على الصحة الجسدية، التغيب عن العمل، الأعراض الجسدية، والنشاط البدني وأظهرت نتائج المراجعة أن ترتيبات العمل المرنة ترتبط بتحسين الصحة الجسدية، وانخفاض التغيب عن العمل، وتقليل الأعراض الجسدية، مما يشير إلى أن العمل المرن يمكن أن يساعد الموظفين في الحفاظ على صحتهم. وفي المقابل، لم يتم العثور على علاقة بين FWA والنشاط البدني،

إلا أن هذه النتيجة يجب تفسيرها بحذر نظرًا لقلة الدراسات الأساسية التي تناولت هذا الجانب وتحمل هذه النتائج تداعيات مهمة للبحث المستقبلي والممارسة العملية، بما في ذلك دعم فكرة توفير ترتيبات عمل مرنة مخصصة لكل فرد كوسيلة لتعزيز صحة الموظفين ورفاهيتهم، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية على المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات العربية السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر ترتيبات العمل المرنة على مؤشرات الأداء الوظيفي والإنتاجية ورضا الموظفين، مع التركيز على السياقات المؤسسية المختلفة. فقد أظهرت دراسة الزكي (2025) في القطاع المصرفي المصري أن تطبيق ترتيبات العمل المرنة بأبعادها الثلاثة (وقت العمل المرن، مكان العمل المرن، وإجراءات العمل المرنة) يسهم بشكل مباشر في خفض تكلفة الموارد البشرية وتحسين الكفاءة التشغيلية، مع الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب. وقد ركزت الدراسة على التأثير المالي والإداري لتطبيق نظم العمل المرن، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. في حين أبرزت دراسة أسرار (2025) في شركة زين العراق للاتصالات الدور الإيجابي لبيئة العمل المرنة في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مع تسليط الضوء على أهمية تحقيق التوازن بين المرونة والالتزام التنظيمي لضمان الاستفادة القصوى من السياسات المرنة. كما تناولت دراسة محمد (2024) أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، وأكدت على وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق أبعاد النظام المرن ومستوى الرضا الوظيفي، ما يعكس أهمية اعتماد برامج العمل المرن لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. ومن جانب آخر، ركزت دراسة قرني (2022) على العمل عن بعد وأثره على إنتاجية العاملين في جامعة المنصورة، بينما تناولت دراسة خلود (2021) طبيعة تأثير ترتيبات العمل المرنة على الانخراط الوظيفي لموظفي شركات الإنترنت في قطاع غزة، مع التأكيد على ضرورة تحديث الأنظمة وتوفير الحوافز لتعزيز الالتزام والانخراط الوظيفي.

أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على أبعاد متعددة لتأثير العمل المرن على سلوكيات الموظفين ورفاهيتهم وأدائهم. فقد بينت دراسة Gašić et al (2024) الدور الوسيط للالتزام الوظيفي في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وسلوك الموظف، حيث أكدت النتائج على أن المرونة تعزز الالتزام الوظيفي، ما ينعكس إيجابيًا على السلوك الابتكاري وأداء الموظف، ويُعد الالتزام الوظيفي عاملاً محوريًا لربط

سياسات المرونة التنظيمية بالنتائج الإيجابية. كما أظهرت دراسة Loh et al (2024) أن تطبيق ترتيبات العمل المرنة في شركات التكنولوجيا يساهم في تحسين رفاهية الموظفين وتقليل الضغوط النفسية، ويعزز الانخراط والتحفيز الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالعمالة المنتجة والبيئات المستدامة. وأشارت دراسة Brega et al (2023) إلى أهمية تصميم سياسات العمل المرنة على المستوى الوطني باستخدام منهج القدرة، مبينة أن توفر إمكانية الوصول والمرونة في الترتيبات الوطنية يساهم في تعزيز الاستفادة الفردية للموظفين، مع الإشارة إلى استمرار بعض الفوارق الجندرية رغم السياسات الشاملة. أما دراسة Shifrin (2022) فقد أظهرت أن ترتيبات العمل المرنة مرتبطة بتحسين الصحة الجسدية وتقليل التغيب والأعراض الجسدية، ما يعكس أهمية العمل المرن في الحفاظ على صحة الموظفين ورفاهيتهم، مع التأكيد على أن بعض النتائج لا تزال بحاجة لدراسات إضافية لتعزيز الفهم الكامل للعلاقة بين العمل المرن والنشاط البدني.

وبالمقارنة مع هذه الدراسات السابقة، تتميز الدراسة الحالية بعدة نقاط تميزها. أولاً، تجمع الدراسة بين أبعاد متعددة للمرونة تشمل وقت العمل ومرونة مكان العمل ومرونة الإجراءات، وتدرس تأثيرها ليس فقط على الأداء والرضا الوظيفي، بل أيضاً على التوازن بين العمل والحياة الشخصية والصحة النفسية والانخراط الوظيفي، وهو ما لم تركز عليه بعض الدراسات السابقة بشكل شامل. ثانياً، تعتمد الدراسة على عينة تمثيلية واسعة ومتنوعة من موظفي الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، مما يضمن شمول جميع المستويات الوظيفية، على عكس بعض الدراسات التي اقتصرت على شركات محددة أو عينة صغيرة. ثالثاً، تسعى الدراسة الحالية إلى دمج الأبعاد التطبيقية والنظرية للمرونة، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات التعليمية والصحية، بما يحقق توازناً بين المرونة والإنتاجية، ويعزز رضا الموظفين والتزامهم، وهو ما يمثل إضافة حقيقية للأدبيات العلمية السابقة في السياق العربي والمؤسسات العامة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الحديثة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، والتي تطبق نظم العمل المرن أو تسعى لإدخال هذه النظم. وسيتم التركيز على هذه المؤسسات لأنها تمثل بيئة مناسبة لدراسة أثر تطبيق نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية، ولأنها تواجه تحديات مشابهة تتعلق بإدارة الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين رفاة الموظف وكفاءة الأداء المؤسسي.

الحدود الزمنية: ستغطي الدراسة الفترة الزمنية التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها، والتي ستتراوح بين الأشهر المحددة لإجراء الاستبيانات ومعالجة النتائج. وسيتم مراعاة الظروف العملية للمؤسسات والعاملين لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد لإنجاز البحث.

الحدود الموضوعية

ستركز الدراسة على أثر نظم العمل المرن على الإنتاجية الوظيفية، مع تحليل أبعاد العمل المرن الثلاثة: ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل.

الحدود البشرية: سيتم جمع البيانات من الموظفين الذين يشملهم نظام العمل المرن في المؤسسات المختارة في المملكة، سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، مع التركيز على تمثيل جميع المستويات الوظيفية لضمان شمولية النتائج ولن تشمل الدراسة الموظفين الذين لا تنطبق عليهم سياسات العمل المرن، وذلك لضمان دقة تحليل أثر النظام على الإنتاجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أسرار عبدالزهرة علي. (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على انتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية. 90-78, (10) 9 ,
- الزكي, محمد كمال, عبدالمعز حسين, مروة. (2025). دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وتكلفة الموارد البشرية في قطاع الخدمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في مصر. مجلة العلوم التجارية والبيئية, 4(3), 20-47.
- خلود عطية احمد, عبدالرحمن فوزي. (2021). ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة. Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences, 11(3).
- عبدالمنعم, محمد رشاد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 15(4), 1417-1466.
- قرني, حسام. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة السياسة والاقتصاد, 15(14), 1-33.
- محمد رشاد, عبدالمنعم. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 15(4), 1417-1466.
- مقران فريدة, ناصري فريال. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقته بإنتاجية الموظف داخل المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية), 1-5

- Brega, C., Briones, S., Javornik, J., León, M., & Yerkes, M. (2023). Flexible work arrangements for work–life balance: a cross–national policy evaluation from a capabilities perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(13/14), 278–294.
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067.
- Loh, C. W., & Cheng, M. L. (2024). The Role of Flexible Work Arrangements in Enhancing Employee Well–Being and Productivity: A Study on SDG 8 Implementation in Tech Companies. *Journal of Business and Social Sciences*, 2024(18), 1–9.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta–analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85.