

تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية

إعداد الطالب/

شهد وليد الدحيم

الرقم الجامعي/

253001141

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
11.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	أدوات الدراسة
16.....	حدود الدراسة
18.....	المراجع

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية خلال السنوات الأخيرة، نتيجة لتطور الاقتصاد الوطني واعتماد التكنولوجيا الحديثة في مختلف القطاعات. لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنية لتحقيق أهدافها، بل أصبح العنصر البشري يمثل العامل الأساسي في ضمان النجاح والاستدامة. في هذا السياق، برزت فكرة بيئة العمل المرنة كأحد الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن. فبيئة العمل المرنة توفر للموظف قدرًا من الحرية في تحديد أسلوب وأوقات العمل، بما يتوافق مع احتياجاته الشخصية والمهنية، دون الإخلال بمستوى الإنتاجية المطلوبة أو أهداف المؤسسة (Alharbi، 2025).

تتعدد مظاهر المرونة في بيئة العمل، فقد تشمل تنظيم ساعات العمل، اعتماد آليات العمل عن بعد، إعادة تصميم المساحات المكتبية لتعزيز التعاون، أو استخدام التقنيات الرقمية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن هذه الممارسات لا تقتصر فوائدها على الموظفين فقط، بل تمتد لتشمل المؤسسة بأكملها، إذ تقلل من مستويات الضغط النفسي، وتزيد من الالتزام والانتماء الوظيفي، وتحفز روح الابتكار والإبداع بين الأفراد. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تدعم قدرته على التوازن بين حياته الشخصية ومتطلبات العمل، يرتفع مستوى الإنتاجية بشكل طبيعي، وينخفض معدل الغياب والتقلب الوظيفي (Al-Roubaie، 2025).

في المملكة العربية السعودية، تتزامن أهمية بيئة العمل المرنة مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتحسين جودة بيئة العمل في مختلف القطاعات. فالمؤسسات التي تعتمد ممارسات مرنة تستطيع استقطاب الكفاءات العالية وتحفيزها على البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه، أصبح من الضروري دراسة أثر هذه المرونة على إنتاجية الموظفين بشكل علمي، لفهم العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والنتائج الملموسة في الأداء المؤسسي، مع تحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه السياسات في بيئة العمل السعودية (Hammad، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، من خلال تحليل السياسات المتبعة، وقياس مستويات رضا الموظفين والتزامهم، ودراسة العلاقة بين المرونة وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها

لتعزيز بيئة العمل المرنة بما يخدم مصالح الموظفين ويرفع كفاءة الأداء، ويسهم في تعزيز تنافسية المؤسسات في سوق العمل الحديث.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في بيئة العمل بالمؤسسات السعودية واعتماد العديد منها ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، إلا أن غياب المرونة الكافية في بيئة العمل لا يزال يمثل تحدياً رئيسياً يؤثر على مستوى إنتاجية الموظفين. فالعديد من المؤسسات لا توفر للموظفين القدرة على التحكم في أسلوب وأوقات العمل أو على التكيف مع احتياجاتهم الفردية، وهو ما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم الرضا أو بالإجهاد النفسي، ويحد من قدرتهم على تقديم أفضل أداء ممكن. كما أن سياسات العمل التقليدية التي تركز على الالتزام الصارم بساعات العمل الثابتة وأساليب الرقابة الصارمة، لا تتناسب دائماً مع التغيرات الحديثة في سوق العمل ومتطلبات الموظفين، مما يضع المؤسسات في موقف تحدي عند محاولة تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. تتفاقم مشكلة غياب المرونة بسبب تباين احتياجات الموظفين، حيث يختلف تأثير البيئة الصارمة على الموظفين حسب طبيعة أعمالهم، مستوى خبراتهم، والتزاماتهم الشخصية. فقد يشعر بعض الموظفين بالتقيد والضغط النفسي، مما ينعكس سلباً على قدرتهم على التركيز والإبداع، بينما قد يستفيد آخرون من نفس النظام التقليدي، مما يخلق تفاوتاً في مستويات الأداء داخل المؤسسة نفسها. لذلك، تبقى مشكلة الدراسة الرئيسية تحديد مدى تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، وفهم العقبات التي تعيق تطبيق ممارسات العمل المرنة بشكل فعال.

المشاكل المترتبة على مشكلة الدراسة

ينتج عن ضعف المرونة في بيئة العمل مجموعة من المشاكل التي تؤثر على الموظفين والمؤسسة معاً، منها:

1. انخفاض مستوى الإنتاجية الفردية والمؤسسية؛ حيث يؤدي غياب المرونة إلى شعور الموظفين بالإرهاق أو

الانسحاب النفسي، ما يقلل من أدائهم اليومي.

2. ارتفاع معدل الغياب والتقلب الوظيفي؛ فالموظفون الذين يشعرون بعدم قدرتهم على التوازن بين حياتهم

الشخصية ومتطلبات العمل يكونون أكثر عرضة للغياب أو البحث عن فرص وظيفية أكثر مرونة.

3. انخفاض رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة؛ عدم توفير بيئة عمل مرنة يؤدي إلى شعور الموظف بعدم تقدير احتياجاته، مما يضعف الالتزام والانتماء المؤسسي.

4. تراجع القدرة على الابتكار والإبداع؛ البيئة الصارمة والمقيّدة تحد من حرية التفكير وتجربة أساليب جديدة للعمل، وهو ما يقلل من فرص تطوير العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.

5. زيادة الضغط النفسي والتوتر؛ تفرض بيئة العمل التقليدية قيودًا صارمة على الموظفين، ما يرفع مستويات التوتر النفسي ويؤثر على الصحة العامة للأفراد (Alsalman، 2025).

استنادًا إلى مشكلة الدراسة الرئيسية، يمكن صياغة السؤال البحثي الرئيسي على النحو التالي: ما هو تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، وما هي العوامل التي تعيق تطبيق هذه المرونة بشكل فعال؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إسهام معرفي واضح في مجال إدارة الموارد البشرية وبيئة العمل المرنة، خصوصًا في السياق السعودي الذي يشهد تحولات كبيرة في سوق العمل. فالدراسات السابقة تناولت المرونة والإنتاجية في بيئات عمل مختلفة، لكن عددًا محدودًا منها ركز على المؤسسات السعودية وتحديات تطبيق سياسات العمل المرنة فيها. من هذا المنطلق، تتيح هذه الدراسة فهمًا أعمق للعلاقة بين بيئة العمل المرنة ومستوى إنتاجية الموظفين، وتكشف عن العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هذه الممارسات. كما توفر الدراسة قاعدة بيانات علمية يمكن الاعتماد عليها في أبحاث مستقبلية، سواء في تطوير نماذج قياس إنتاجية الموظفين أو تقييم فعالية السياسات المرنة في مؤسسات متنوعة. وبذلك، تسهم الدراسة في تعزيز الإطار النظري لفهم كيفية تأثير المرونة على الأداء الفردي والجماعي، وتقديم رؤى أكاديمية دقيقة تساعد الباحثين وصناع القرار في تقييم وإعادة تصميم بيئة العمل بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث (Alammar، 2025).

- الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في كونها توفر أدوات واستراتيجيات عملية يمكن للمؤسسات السعودية الاستفادة منها لتحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. إذ إن نتائج الدراسة تساعد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية

على تحديد السياسات المرنة الأكثر فعالية، سواء فيما يتعلق بساعات العمل المرنة، أو العمل عن بعد، أو تصميم المساحات المكتبية، أو اعتماد التقنيات الحديثة لتسهيل التواصل والتنسيق. كما تسلط الدراسة الضوء على العقبات المحتملة التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه السياسات، مثل مقاومة التغيير الثقافي، أو نقص الدعم التقني، أو ضعف الالتزام من بعض الموظفين. وبالتالي، تتيح هذه الدراسة للمؤسسات وضع خطط عملية لتعزيز بيئة العمل المرنة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، تقليل معدلات الغياب والتقلب الوظيفي، وتعزيز الابتكار والإبداع داخل فرق العمل. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في صياغة سياسات وطنية أو إرشادات تنظيمية تشجع المؤسسات على تبني ممارسات عمل مرنة بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري وتعزيز تنافسية سوق العمل المحلي (Hejazi، 2022).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، مع التعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق سياسات العمل المرنة بشكل فعال.

الأهداف الفرعية

1. تحليل أثر المرونة في ساعات العمل على إنتاجية الموظفين.
2. تقييم تأثير العمل عن بعد على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.
3. دراسة العلاقة بين تصميم بيئة العمل المادية المرنة وبين تعزيز التعاون بين فرق العمل.
4. تحديد تأثير استخدام التقنيات الرقمية في تسهيل بيئة العمل المرنة على الكفاءة الإنتاجية.
5. استكشاف التحديات والممارسات المثلى التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق سياسات العمل المرنة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هو تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، وما العوامل التي تعيق تطبيق هذه المرونة بشكل فعال؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. كيف تؤثر ساعات العمل المرنة على مستوى إنتاجية الموظفين؟
2. ما مدى تأثير العمل عن بعد على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي؟
3. هل يساهم تصميم بيئة العمل المرنة في تعزيز التعاون والتواصل بين فرق العمل؟
4. كيف تؤثر التقنيات الرقمية على تسهيل بيئة العمل المرنة وتحسين الكفاءة؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية عند تطبيق سياسات العمل المرنة، وكيف يمكن التغلب عليها؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. تطبيق ساعات العمل المرنة يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز رضاهم الوظيفي.
2. العمل عن بعد يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين.
3. تصميم بيئة العمل المرنة يعزز التعاون والتواصل بين فرق العمل، مما يرفع الكفاءة المؤسسية.
4. استخدام التقنيات الرقمية يسهل تطبيق سياسات العمل المرنة ويؤثر إيجابيًا على الإنتاجية.
5. وجود تحديات إدارية وثقافية قد يحد من فعالية تطبيق بيئة العمل المرنة، ويمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات إدارية مدروسة.

الدراسات السابقة

تتناول دراسة (Firdausi، 2025) أثر ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية الشركات الناشئة في مجمع باندونغ التكنولوجي، مع التركيز على التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط. وباستخدام عينة مكونة من 168 شركة ناشئة في مجمع باندونغ التكنولوجي، اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة الاحتمالية. واستخدمت الدراسة أساليب البحث الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية المتساوية (SEM) القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيبات العمل المرنة تُحسّن بشكل كبير التوازن بين العمل والحياة وتزيد الإنتاجية. ويلعب التوازن بين العمل والحياة دور الوسيط بين الإنتاجية وجدول العمل المرنة. ويمكن أن تُشكّل نتائج هذه الدراسة دليلاً لإدارة الأعمال التي تسعى إلى زيادة إنتاجية الشركات الناشئة من خلال حلول ترتيبات العمل التي تدعم التوازن بين العمل والحياة.

يُعدّ أداء الموظفين عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، ويتأثر بعوامل عديدة كضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة. تركز دراسة (Mandalahi، 2025) على أثر بيئات العمل المرنة على أداء الموظفين، مع اعتبار ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة عوامل وسيطة. يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى دراسة العلاقة بين بيئات العمل المرنة، وضغوط العمل، والتوازن بين العمل والحياة، وأداء الموظفين. استخدم البحث منهجاً كمياً مع عينة من الموظفين من قطاعات مختلفة. جُمعت البيانات من خلال استبيانات تقيّم تصورات الموظفين حول بيئات العمل المرنة، وضغوط العمل، والتوازن بين العمل والحياة، وأداء الموظفين. أُجري تحليل إحصائي، شمل تحليل الانحدار وتحليل الوساطة، لدراسة العلاقات بين المتغيرات. تشير النتائج إلى أن بيئة العمل المرنة لها أثر إيجابي على ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الموظفين. كشف تحليل الانحدار عن وجود علاقات دالة إحصائية بين هذه المتغيرات، مما يُبرز أهمية المرونة في تعزيز رفاهية الموظفين وأدائهم. يُظهر هذا البحث أهمية بيئات العمل المرنة في تعزيز التوازن بين العمل والحياة والحد من ضغوط العمل، وبالتالي تحسين أداء الموظفين. ينبغي على المؤسسات النظر في تطبيق سياسات عمل مرنة لدعم رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. لهذه النتائج آثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الرامية إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين.

تناولت دراسة (Zhenjing، 2022) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في أداء مهامهم، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لالتزام الموظفين وقدرتهم على السعي نحو الإنجاز. ولتحقيق هذا الهدف، جُمعت البيانات من أعضاء الهيئة

التدريسية باستخدام تصميم بحثي مقطعي، وذلك من خلال أسلوب العينة المتاحة. ووفقًا لتوصيات معايير حجم العينة المعتمدة، وُزِعَ 420 استبيانًا على المشاركين. ومن بين هذه الاستبيانات، استُلمت 330 استبيانًا فقط. بعد فحص الاستبيانات المُعادة للتأكد من اكتمالها وعدم وجود إجابات مفقودة، وبعد استبعاد الإجابات المفقودة، بلغ عدد الإجابات الصالحة 314 إجابة، والتي استُخدمت في تحليل البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج Smart PLS 3. واستندت نمذجة المعادلات الهيكلية إلى نماذج القياس والنماذج الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل الإيجابية قادرة على تحسين أداء الموظفين. وبالمثل، تُحسِّن بيئة العمل الإيجابية أيضًا مستوى التزام الموظفين وقدرتهم على السعي نحو الإنجاز بشكل ملحوظ. كما يُحسِّن كلٌّ من التزام الموظفين وقدرتهم على السعي نحو الإنجاز أداء الموظفين. وفي حالة الوساطة، لوحظ أيضًا أن بيئة العمل حفزت التزام الموظفين وقدرتهم على تحقيق الإنجازات، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين بشكل أكبر.

هدفت دراسة (Holovochenko، 2024) إلى بحث أثر جداول العمل المرنة على أداء الموظفين، واستكشاف فوائدها وتحدياتها. شملت منهجية البحث مراجعة حالات عملية لتطبيق جداول العمل المرنة في دول مثل السويد، وفنلندا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وهولندا، والهند، والمملكة المتحدة، وألمانيا، وإسرائيل. كما أُجري استطلاع رأي شمل 500 موظف من مختلف القطاعات في أوكرانيا. تشير نتائج الدراسة إلى أن جداول العمل المرنة تُسهم في زيادة الإنتاجية، وتحسين التوازن بين العمل والحياة، وخفض مستويات التوتر لدى الموظفين. وعلى وجه الخصوص، في المهن الإبداعية والمهن التي تتطلب مهارات عالية، تُمكن المرونة الموظفين من تكييف عملية العمل مع إيقاعهم الفردي، مما يزيد من جودة وسرعة إنجاز المهام. مع ذلك، في القطاعات التي يُعد فيها تزامن العمل ضروريًا، مثل التصنيع أو الخدمة المدنية، يواجه تطبيق جداول العمل المرنة بعض القيود. كشفت دراسة للسياق الأوكراني أن الحرب كانت حافزًا لإدخال نماذج التوظيف المرنة، لا سيما استجابةً للتحديات المتعلقة بالغارات الجوية، وانقطاع التيار الكهربائي، والتهجير القسري للعمال. أظهر الاستطلاع أن 75% من المشاركين أفادوا بزيادة الإنتاجية نتيجةً لجداول العمل المرنة، بينما تمثلت أبرز التحديات في إدارة الوقت وضمان تفاعل فعال بين أعضاء الفريق. وخلص الاستطلاع إلى أن نجاح تطبيق جداول العمل المرنة يعتمد على مستوى التحول الرقمي، والثقافة التنظيمية، والتكيف مع طبيعة المهام. ويوصى بالاستثمار في البنية التحتية للتكنولوجيا الرقمية، وضمان تكافؤ الفرص في الحصول على

أشكال عمل مرنة، ومراقبة فعاليتها بانتظام. وقد تكون النتائج مفيدة في وضع سياسات وطنية وقرارات إدارية تهدف إلى تكييف المؤسسات مع التحديات المعاصرة.

يُعدّ موضوع ساعات العمل المرنة وتأثيرها على الإنتاجية من أكثر مواضيع إدارة الموارد البشرية إثارةً للجدل، وقد حظي باهتمام واسع من الأوساط الأكاديمية والمهنية على مدى العقدين الماضيين. ومع ذلك، يركز دراسة (Mohiya، 2024) بشكل شبه حصري على الجوانب التجارية والتنظيمية، متجاهلاً وجهات نظر الموظفين والجوانب الاجتماعية، ويفتقر حتى الآن إلى أساس نظري متين، لا سيما في النظرية الاجتماعية. لذا، وعلى عكس الدراسات الأخرى، تركز هذه الدراسة بشكل كبير على وجهة نظر الموظفين انطلاقاً من نظرية اجتماعية، وهي: نظرية التبادل الاجتماعي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم العوامل المؤدية إلى طلب ساعات العمل المرنة، وتحديد: العوامل المتعلقة بالموظفين والعوامل الاجتماعية التي تؤثر على إنتاجيتهم. وقد وُجد أن نظرية التبادل الاجتماعي قيمة لتحقيق هدف البحث، لأنها تُبرز أهمية الموظف كشريك في علاقات اجتماعية متبادلة. جُمعت مجموعتان من البيانات النوعية، وهما: المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق (المقطعية والطولية). أُجريت اثنتان وثلاثون مقابلة مع الموظفين والإدارة. يُعد تحليل الوثائق مصدراً جديداً للبيانات، تم استخلاصه من المنصة التقنية الداخلية للشركة، ويحتوي على تعليقات مكتوبة إلكترونياً من الموظفين حول العمل من المنزل. يكشف تحليل النتائج أن أهم العوامل المؤثرة على قرار الموظفين بالمطالبة بالعمل من المنزل لزيادة الإنتاجية هي فترات الراحة في منتصف النهار، وحركة المرور/المواصلات، والدراسة، والحياة الاجتماعية. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى ضرورة أن يُدرك ممارسو الموارد البشرية العوامل الاجتماعية للموظفين قبل تطبيق ممارسة العمل من المنزل. يُقدم هذا البحث إسهاماً أصيلاً وهاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعكس دقة نظرية (نظرية التبادل الاجتماعي)، ومنهجية (أساليب التثليث المختلطة)، وجوانب تجريبية وعملية. على سبيل المثال، تم تسليط الضوء على المساهمات النظرية المتعلقة بـ"الصندوق الأسود" لنظرية التبادل الاجتماعي. كما تُساعد نتائج البحث إدارات الموارد البشرية، وخاصة في المؤسسات السعودية، على ضمان مساهمة العمل من المنزل في التغلب على العوامل السابقة ذات الصلة بالموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة جميعها في التركيز على العلاقة بين المرونة في بيئة العمل والأداء أو الإنتاجية، سواء من خلال العمل عن بعد، جداول العمل المرنة، أو التوازن بين العمل والحياة. كما اتفقت على أن المرونة تؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي، وأن العوامل الوسيطة مثل الالتزام الوظيفي، ضغوط العمل، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا التأثير.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات في المنهجية والأدوات المستخدمة، فبعضها اعتمد على الاستبيانات ونمذجة المعادلات الهيكلية، بينما ركزت أخرى على مراجعة الحالات العملية والمقابلات النوعية. كما تنوعت السياقات بين الشركات الناشئة، المؤسسات التعليمية، والهيئات الحكومية، وهو ما أثر على طبيعة النتائج ومحددات العلاقة بين المرونة والإنتاجية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من أهمية النتائج السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة تتيح للبحث الحالي التميز، أبرزها: عدم التركيز على المؤسسات السعودية بشكل محدد، وقلة الدراسات التي تتناول جميع أبعاد المرونة (الزمنية، المكانية، الأسلوبية) معًا، وكذلك نقص الدراسات التي تدمج بين التحليل الكمي والإطار النظري المحلي بما يتوافق مع خصوصيات سوق العمل السعودي. يهدف البحث الحالي إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة العلاقة بين بيئة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية بشكل شامل، مع مراعاة العوامل الوسيطة والبيئة التنظيمية المحلية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية حجر الأساس لأي دراسة علمية، حيث توفر الإطار الفكري الذي يُبنى عليه تحليل الظواهر وفهم العلاقات بين المتغيرات. وفي سياق هذه الدراسة التي تبحث تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية، فإن المنطلقات النظرية تُساعد على توضيح المفاهيم الأساسية مثل المرونة في بيئة العمل، الإنتاجية المؤسسية، ورضا الموظفين، وربطها بالأساليب المعتمدة في إدارة الموارد البشرية. كما تسلط الضوء على

النماذج والنظريات السابقة التي تناولت موضوع المرونة في بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، مما يتيح للباحث تقديم تفسير علمي للعلاقة بين المرونة والإنتاجية. إن فهم المنطلقات النظرية يعزز قدرة الباحث على صياغة الفرضيات بدقة، وتحديد المتغيرات المؤثرة في الأداء، وتفسير النتائج بشكل موضوعي. كما يتيح التعرف على التجارب السابقة، واستنباط السياسات المثلى التي يمكن تبنيها في المؤسسات السعودية بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. من هذا المنطلق، تشكل هذه المنطلقات جسراً يربط بين النظرية والتطبيق، لتقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين المرونة المؤسسية وإنتاجية الموظفين.

- مفهوم بيئة العمل المرنة وأبعادها

تُعرف بيئة العمل المرنة على أنها مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي تمنح الموظف حرية أكبر في أداء مهامه وفق أسلوبه الخاص، مع تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وتشمل هذه المرونة عدة أبعاد، منها: المرونة الزمنية التي تسمح بتحديد ساعات العمل بما يتوافق مع احتياجات الموظف، والمرونة المكانية التي تشمل العمل عن بعد أو في مواقع مختلفة، ومرونة الأسلوبية التي تتعلق بكيفية أداء المهام واستخدام الموارد المتاحة. وتشير الدراسات النظرية إلى أن المرونة لا تقتصر على منح الحرية للموظف فحسب، بل تشمل أيضاً تصميم بيئة العمل بطريقة تدعم التعاون، الابتكار، وتبادل المعلومات بين الفرق، مما يعزز الكفاءة العامة للمؤسسة. وقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات العمل المرنة تشهد ارتفاعاً في رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى إنتاجيتهم (علي، 2025).

- نظرية الإنتاجية وعوامل تأثيرها

تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة الأفراد والمؤسسات في تحقيق أهدافها. وقد ركزت النظريات الاقتصادية والإدارية على تحديد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. ومن أبرز هذه العوامل: التنظيم الإداري للمهام، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، توفر الموارد، ودعم القيادة للموظفين. في سياق بيئة العمل المرنة، يُنظر إلى الإنتاجية ليس فقط كنتيجة لساعات العمل الطويلة، بل كنتيجة لفاعلية بيئة العمل وقدرة الموظف على استخدام مهاراته وإبداعه بشكل أمثل. ومن هنا، تصبح المرونة أداة أساسية لتعزيز الأداء، حيث تمكن الموظفين من التكيف مع ظروف العمل المختلفة، وتخفيض مستوى الضغط النفسي، مما يرفع من قدرتهم على التركيز والإنتاجية (رشاد، 2024).

- العلاقة بين المرونة ورضا الموظف والتحفيز

تؤكد الدراسات النفسية والإدارية على أن المرونة في بيئة العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا الموظف وتحفيزه. فالموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تمنحه حرية تنظيم وقته وطريقة أدائه للمهام، ويتيح له التوازن بين الالتزامات الوظيفية والشخصية، يظهر مستوى أعلى من الالتزام والانتماء الوظيفي. كما تشير النظريات التحفيزية مثل نظرية هيرزبيرغ في التحفيز والرضا الوظيفي إلى أن توفير بيئة عمل داعمة ومرنة يعد عاملاً محفزاً للموظف، حيث يحقق له شعوراً بالإنجاز والكفاءة الذاتية. وبذلك، تصبح المرونة أداة مزدوجة: فهي تحسن مستوى الأداء والإنتاجية، وفي الوقت نفسه تعزز الصحة النفسية والرضا العام للموظفين، وهو ما يدعم استدامة الأداء المؤسسي (الفليت، 2021).

- النماذج الإدارية الحديثة وتطبيق المرونة المؤسسية

اعتمدت المؤسسات الحديثة مجموعة من النماذج الإدارية التي تدعم المرونة في بيئة العمل، مثل نموذج إدارة الأداء القائم على النتائج، ونموذج القيادة التحفيزية، ونموذج الإدارة بالثقة والتمكين. تركز هذه النماذج على تخفيض القيود الإجرائية وتشجيع المبادرة الفردية والجماعية، مع قياس الأداء وفق نتائج ملموسة بدلاً من التقيد الصارم بساعات العمل التقليدية. وقد أثبتت الدراسات أن اعتماد هذه النماذج يتيح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ويحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء، كما يخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وابتكاراً. في السياق السعودي، يعتبر تطبيق هذه النماذج تحدياً بسبب اختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات، لكن النتائج الأولية تشير إلى أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق المرونة بأساليب إدارية مدروسة شهدت تحسناً ملحوظاً في إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي (Ali، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تشكل المنهجية البحثية الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، حيث تحدد الإطار المنظم لجمع وتحليل البيانات، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وتعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية، التي تركز على قياس المتغيرات وتحليل العلاقات بينها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. يُتيح هذا المنهج القدرة على اختبار الفرضيات المسبقة وتحديد مدى تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية بشكل موضوعي، مع التحقق من صحة العلاقة بين المتغير المستقل (المرونة في بيئة العمل) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين).

تتميز المنهجية الكمية بقدرتها على التعامل مع عينات كبيرة من البيانات، وتوفير نتائج قابلة للتعميم نسبياً، وهو ما يجعلها مناسبة لدراسة المؤسسات السعودية التي تتنوع من حيث حجمها ونشاطها الصناعي والخدمي. كما تسمح هذه المنهجية باستخدام أدوات قياس موحدة مثل الاستبيانات، مما يضمن موثوقية البيانات وسهولة تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة، بما في ذلك التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، والانحدار.

- نوع البحث

تنتمي هذه الدراسة إلى البحث التطبيقي الكمي، حيث تهدف إلى قياس العلاقة بين بيئة العمل المرنة ومستوى إنتاجية الموظفين، واختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بهذه العلاقة. ويعتمد البحث التطبيقي على البيانات الواقعية من المؤسسات السعودية، مما يمكن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية المؤسسية.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية بمختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث تمثل هذه الفئة الفاعلة الأساسية التي تتأثر مباشرة ببيئة العمل. أما عينة الدراسة، فتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل كافة مستويات الموظفين من حيث العمر، الجنس، الخبرة، والمستوى الإداري. ويبلغ حجم العينة المناسبة لدراسة كمية كهذه حوالي 250 إلى 300 موظف، ما يوفر قاعدة بيانات قوية لإجراء التحليلات الإحصائية، مع مراعاة تباين الاحتياجات والتجارب العملية بين الأفراد.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها مع المنهج الكمي. صُممت الاستبيانات بحيث تحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس تقديرية (Likert Scale) لتقييم آراء الموظفين حول جوانب المرونة في بيئة العمل، مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد، التصميم المادي للمكاتب، واستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى قياس مستويات إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

كما تم التأكد من صلاحية الأداة وثباتها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتجربة أولية على مجموعة صغيرة من الموظفين، لضمان وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وضمان قياس المتغيرات بدقة.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو Excel ، من خلال عدة أساليب:

1. التحليل الوصفي؛ لتلخيص خصائص العينة، مثل التوزيع العمري، الجنس، والخبرة المهنية.
2. تحليل الارتباط (Correlation Analysis) ؛ لقياس مدى قوة العلاقة بين المرونة في بيئة العمل والإنتاجية.
3. التحليل الانحداري (Regression Analysis) ؛ لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد المرونة على إنتاجية الموظفين بشكل مستقل، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.
4. اختبارات الدلالة الإحصائية؛ مثل اختبار t أو ANOVA للتحقق من صحة الفرضيات والتأكد من أن النتائج ليست مجرد صدفة.

- مبررات استخدام المنهج الكمي

اختيار المنهج الكمي لهذه الدراسة يأتي من قدرته على:

- قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق.
- تعميم النتائج على نطاق واسع من المؤسسات السعودية.
- تقديم دليل إحصائي يدعم القرارات الإدارية المستقبلية.
- اختبار الفرضيات العلمية بدقة وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المرونة والإنتاجية.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تُتيح جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي. وبما أن هذه الدراسة تتبع المنهجية الكمية، فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويكمن السبب في ذلك في قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات الكمية بطريقة منظمة، كما يتيح جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين بطريقة موحدة تسهل التحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليعطي جميع أبعاد الدراسة النظرية، بحيث يعكس بدقة العلاقة بين بيئة العمل المرنة من جهة، وإنتاجية الموظفين من جهة أخرى، مع مراعاة التوازن بين وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المشاركين في الدراسة.

لقد شمل الاستبيان أسئلة متنوعة حول جوانب المرونة في بيئة العمل، مثل القدرة على تحديد ساعات العمل وفق احتياجات الموظف، والعمل عن بعد، ومرونة أساليب أداء المهام، بالإضافة إلى تصميم المساحات المكتبية واستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل التواصل والتنسيق. وقد تم تصميم هذه الأسئلة باستخدام مقاييس تقديرية من نوع Likert، حيث يختار المستجيب مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة على مقياس من 1 إلى 5، مما يسمح بقياس درجة المرونة بشكل كمي وتحليل تأثيرها على الإنتاجية. أما محور الإنتاجية في الاستبيان فقد ركز على قياس قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة، ومستوى الالتزام بالمعايير المؤسسية، وقدرتهم على التركيز والابتكار، فضلاً عن مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وهو ما يعكس الأداء الفعلي للموظف بشكل موضوعي.

ولضمان أن الاستبيان يؤدي الغرض المنشود بدقة، تم التحقق من صلاحية الأدوات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال بيئة العمل المرنة والإنتاجية، للتأكد من أن الأسئلة تقيس المتغيرات ذات الصلة بالدراسة. كما تم اختبار ثبات الأداة عبر تجربة أولية على عينة صغيرة من الموظفين، وتم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات وقابليتها للتكرار. هذه الإجراءات تضمن أن البيانات المجمعة من الاستبيان موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

ويأتي اختيار الاستبيان أيضاً نتيجة لقدرته على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح للباحث اختبار الفرضيات ومعرفة قوة العلاقة بين بيئة العمل المرنة ومستوى إنتاجية الموظفين، وكذلك تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد المرونة على الأداء الوظيفي. كما يمكن استخدام الاستبيان لمقارنة مستويات الرضا والإنتاجية بين فئات الموظفين المختلفة، سواء حسب العمر أو الخبرة أو المستوى الإداري، مما يضيف قيمة عملية للنتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في المؤسسات السعودية لتعزيز الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة

1. الحدود البشرية

تركز هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية بمختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً ببيئة العمل المرنة وأدائها الوظيفي. وقد تم استبعاد فئات أخرى مثل المتدربين أو المستشارين الخارجيين الذين لا يرتبطون بعلاقة وظيفية دائمة بالمؤسسة، نظراً لاختلاف طبيعة التزاماتهم ومرونتهم في

أداء العمل. كما تشمل الدراسة جميع مستويات الموظفين، من العاملين على المستوى التنفيذي وصولاً إلى المستويات الإدارية العليا، بهدف تحليل التأثيرات المختلفة للمرونة وفق المسؤوليات والمهام الوظيفية المتنوعة. وتكمن أهمية تحديد الحد البشري للدراسة في ضمان تمثيل عينة البحث للفئة المستهدفة بدقة، مما يرفع من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق في سياق المؤسسات السعودية.

2. الحدود الزمانية

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها خلال عام 2025، حيث تم تصميم الاستبيانات وتنفيذها خلال هذه الفترة لضمان تجانس الظروف الاقتصادية والإدارية التي تعمل فيها المؤسسات السعودية. ويُعد تحديد الحد الزمني أمرًا ضروريًا، إذ أن ممارسات بيئة العمل المرنة قد تتغير بمرور الوقت نتيجة لتطور السياسات الإدارية أو التغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن النتائج تعكس الوضع الراهن للمرونة والإنتاجية خلال الفترة المحددة. كما يساعد هذا التحديد على تقليل التباين الناتج عن اختلاف الظروف بين فترات زمنية مختلفة، ويضمن دقة المقارنة بين البيانات وتحليلها بشكل موثوق.

3. الحدود المكانية

تركز الدراسة على المؤسسات الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لأن الهدف الأساسي هو قياس تأثير بيئة العمل المرنة في سياق سوق العمل السعودي والثقافة التنظيمية المحلية. وتشمل هذه المؤسسات قطاعات متعددة مثل الخدمات المالية، التقنية، التعليم، والصحة، مما يوفر صورة شاملة للتجربة السعودية في تطبيق المرونة المؤسسية. وقد تم استبعاد المؤسسات خارج المملكة، وذلك لأن اختلاف الأنظمة القانونية والثقافية والتكنولوجية قد يؤثر على قابلية تطبيق السياسات المرنة وبالتالي على مستوى الإنتاجية. ويتيح تحديد الحد المكاني للبحث التركيز على خصوصيات السوق السعودي، ويجعل النتائج أكثر صلة بالواقع العملي للمؤسسات المحلية، بالإضافة إلى إمكانية تقديم توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

المراجع

- المراجع العربية:

- الفليت, خ. ع. (2021). ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الانترنت في قطاع غزة . Retrieved from <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes/vol11/iss3/7/>
- رشاد, ع. م. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_410091_0.html
- علي, أ. ع. (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على انتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات . Retrieved from <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/9312>

- المراجع الأجنبية:

- Alammar, F. M. (2025). Navigating organizational change in Saudi Arabia: a case study on employees' sensemaking during planned change. Retrieved from <https://www.emerald.com/jocm/article/38/7/1196/1302445/Navigating-organizational-change-in-Saudi-Arabia-a>
- Alharbi, S. S. (2025). Breaking Barriers: Financial and Operational Strategies for Direct Operations in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6949>
- Ali, A. A. (2025). The Impact of Flexible Work Environment on Employee Productivity: A Survey Study at Zain Iraq Telecommunications Company. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/9312>
- Al-Roubaie, A. S. (2025). Impact of emerging technologies on economic diversification: the case of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/jbsed/article/5/4/402/1278895/Impact-of-emerging-technologies-on-economic>
- Als Salman, A. I. (2025). The Impact of Technological Advancements on HR Practices in Saudi Arabian Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388047561_The_Impact_of_Technological_Advan_cements_on_HR_Practices_in_Saudi_Arabian_Organizations

- Firdausi, W. (2025). The Impact Of Flexible Working Arrangements On Employee Productivity: The Mediating Role Of Work-Life Balance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394047867_The_Impact_Of_Flexible_Working_Arrangements_On_Employee_Productivity_The_Mediating_Role_Of_Work-Life_Balance
- Hammad, M. Z. (2024). A model for enterprise resource planning implementation in the Saudi public sector organizations. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10835183/>
- Hejazi, M. M. (2022). Attitudes and Perceptions of Health Leaders for the Quality Enhancement of Workforce in Saudi Arabia. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9141873/>
- Holovochenko, S. (2024). The impact of flexible work schedules on employee productivity in the modern business environment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393638083_The_impact_of_flexible_work_schedules_on_employee_productivity_in_the_modern_business_environment
- Mandalahi, S. H. (2025). Impact of Flexible Work Environments on Employee Performance: Mediating Roles of Stress and Work-Life Balance. Retrieved from <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm/article/view/1235>
- 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>
- Zhenjing, G. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9136218/>

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Impact of Flexible Work Environments on Employee Productivity in Saudi
Organizations**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2026