

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر المرونة الزمنية تأخير وقت الحضور على الانضباط الوظيفي والأداء في قطاع البتروكيماويات

إعداد

الطالب/ عائش عبد الله عيسى الخبيري

الرقم الأكاديمي

252001734

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026م/1447هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشن. حيث جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو عادة نشرها أو توزيعها بدون اذن مسبق من الجامعة

الباحث

المستخلص:

تتناول هذه الدراسة تأثير أنظمة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمات في شركات البتروكيماويات. استخدمت الدراسة منهجية كمية معتمدة على الاستبيانات كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات. كانت إجمالي الاستجابات 69، لكن بعد تطبيق معايير التصفية، تم الاعتراف بـ 38 استجابة كصالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية للدوام المرنة على المتغيرات المدروسة الثلاثة، مما يدل على أن تبني سياسات مرنة ومنظمة يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة حياة العمل في بيئة صناعية تتطلب الكثير. وتوصي الدراسة بتطبيق نماذج عمل مرنة تأخذ في الاعتبار طبيعة الوظائف التشغيلية واحتياجات السلامة والاستمرارية في قطاع البتروكيماويات.

الكلمات الأساسية: مرونة الوقت وتأخير، الانضباط الوظيفي والأداء، صناعة البتروكيماويات، منطقة الجبيل.

شكر وتقدير

اتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، بدءاً بالدكتور فيصل عبد الحميد والدكتور فايز جواد على إشرافهما القيم وتوجيهاتهما العلمية الدقيقة وإلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين، والتي كانت مصدر إلهام ودعم طوال مراحل الدراسة. كما يتوجه بعظيم الامتنان إلى والدي الكريمتين، لاسيما والدي الذي آمن بقدراتي وساهم في دعمي للوصول إلى هذه المرحلة العلمية، وإلى والدتي التي لم تكتفِ بالدعاء يوماً بعد يوم بالتوفيق والنجاح، بل كانت دائماً مصدر التشجيع والإلهام ود أيضاً أن أشكر قسم الموارد البشرية في شركتي على دعمهم في تنفيذ هذا البحث داخل الشركة، الأمر الذي ساهم في إنجاز هذا البحث بنجاح كما هو مطلوب..

ولا يسعني إلا أن يقدّر جهود زوجتي العزيزة، التي تحملت انشغاله بالبحث والدراسة، وقدمت الدعم والمساعدة في رعاية الأسرة وتربية الأبناء، وأيضاً أبنائي الأعزاء الذين فقدوا بعض ساعات اللعب والمرح المخصصة لهم نتيجة انشغالي في البحث والتعلم، فقد كانوا جزءاً من هذا الطريق الطويل وصبروا معي على متطلبات الدراسة.

والشكر لكل من ساهم بأي شكل في توفير المعلومات، وتيسير الوصول إلى المصادر، أو تقديم المساعدة العملية والنفسية لإنجاز هذا العمل، فبدعمك جميعاً كان له الأثر الكبير في وصول هذا البحث إلى صورته النهائية.

الباحث

فهرس المحتويات:

2	 حقوق الطباعة.....
3	 المستخلص.....
4	 شكر وتقدير.....
5	 فهرس المحتويات.....
6	 قائمة الجداول.....
6	 فهرس الأشكال.....
6	 فهرس الملاحق.....
7	 قائمة المصطلحات.....
8	 الفصل الأول المدخل العام للبحث.....
9	 المقدمة.....
9	 مشكله البحث.....
9	 سؤال البحث الرئيسي.....
9	 أسئلة البحث الفرعية.....
12	 الفصل الثاني: الإطار النظري والدارسات السابقة.....
13	 مقدمة.....
14	 الإطار النظري.....
18	 الفصل الثالث: منهجية البحث.....
22	 الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات.....
23	 مقدمة.....
23	 تحليل البيانات.....
30	 التوصيات.....
31	 المقترحات.....
36	 المراجع.....
37	 مراجع الدراسة العربية.....
38	 مراجع الدراسة الأجنبية.....
40	 الملاحق.....

قائمة الجداول

10	جدول (1-1) دمج النظريات في الإطار المفاهيمي للدراسة
15	جدول (1-2) تتعدد أشكال العمل المرن وفق الأدبيات، ويمكن تصنيفها إلى:
16	جدول (2-2) أنماط الالتزام التنظيمي (وفق نموذج Allen & Meyer):
23	جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الإنتاجية الوظيفية" (ن=38)
25	جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرضا الوظيفي" (ن=38)
27	جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرضا الوظيفي" (ن=38)
28	جدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الالتزام والانضباط" (ن=38)
32	جدول (6-4): المتغير والأثر المرصود في القيادة التحويلية
33	جدول (7-4): الفائدة والوصف من ضوابط الانضباط والأداء
33	جدول (8-4): التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل (المرونة الزمنية)
34	جدول (9-4): نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى (أثر المرونة على الإنتاجية)

فهرس الأشكال:

17	شكل (2-1) صياغة النموذج النظري
----	--------------------------------------

فهرس الملاحق:

41	تحكيم استبيان
43	الاستبيان
48	شكر وتقدير

قائمة المصطلحات:

هذي هي أبرز المصطلحات

الدوام المرن:	نظام عمل يسمح بمرونة في أوقات بداية ونهاية يوم العمل وفق ضوابط تنظيمية
العمل المرن:	ترتيبات عمل غير تقليدية تشمل مرونة الوقت أو المكان أو كليهما
الإنتاجية الوظيفية:	مستوى إنجاز الموظف لمهامه بكفاءة وجودة خلال مدة زمنية محددة
الرضا الوظيفي:	درجة القناعة والارتياح النفسي لدى الموظف تجاه عمله وبيئة العمل
الالتزام التنظيمي:	درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في الاستمرار والعمل لتحقيق أهدافها
الكفاءة (Efficiency):	إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وموارد.
الفعالية (Effectiveness):	تحقيق الأهداف المطلوبة بالجودة المحددة.
جودة العمل (Quality of Work):	درجة إتقان المهام وخلوها من الأخطاء.
كمية الإنجاز (Quantity of Output):	حجم المهام المنجزة خلال فترة زمنية

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية في مفاهيم الإدارة وتنظيم العمل، مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة وتغير توقعات القوى العاملة. ولم يعد يُنظر إلى الموظف كأداة إنتاجية فحسب، بل كأصل استراتيجي يتطلب توفير بيئة عمل محفزة تضمن استقراره النفسي والمهني. وفي سياق هذه التحولات، برزت سياسات "العمل المرن" كواحدة من أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث توازن فعال بين متطلبات الحياة المهنية والشخصية للعاملين. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تطبيقها على قطاع حيوي واستراتيجي يتمثل في "قطاع البتروكيماويات وصناعة الأسمدة" في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الجبيل الصناعية. هذا القطاع الذي يُعد الشريان النابض للاقتصاد الوطني ويتسم ببيئة تشغيلية صارمة، تعتمد على أنظمة الورديات (Shift Work) والدقة المتناهية في الحضور والانصراف لضمان استمرارية الإنتاج وسلامة المنشآت. من هنا، تنبثق الإشكالية البحثية في محاولة التوفيق بين الصرامة الصناعية والمرونة الإدارية، واستكشاف ما إذا كان السماح بهامش من المرونة الزمنية (تأخير وقت الحضور المنظم) للموظفين (خاصة الإداريين والمساعدين) يمكن أن يتحول من كونه "مخالفة انضباطية" إلى "أداة إدارية" تعزز الإنتاجية، وترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتعمق الالتزام التنظيمي دون الإخلال بالكفاءة التشغيلية للمصانع.

مشكلة الدراسة.

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير تطبيق الدوام المرن على الأداء الوظيفي في بيئة تشغيلية عالية الحساسية لعامل الوقت ومدى تأثيره على الإنتاج.

- فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسة:

- يمكن اتن نلتمس الأثر على متغيرات الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) مجتمعة. من خلال هذه الدراسة

الفروض الفرعية:

ويوجد لدى الباحث ثلاثة فرضيات وهي

- الفرضية الأولى (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام المرن على الإنتاجية الوظيفية لدى العاملين في شركات البتروكيماويات.

- الفرضية الثانية (H₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام المرن على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات البتروكيماويات.

- الفرضية الثالثة (H₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام المرن على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات البتروكيماويات.

-أهمية الدراسة.

تنبع أهمية الدراسة من مساهمتها في دعم قرارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي، وبالأخص في الشركات البتروكيمياوية

-تساؤلات الدراسة

في هذا الفصل تكمن تساؤلات الدراسة في أثر الدوام المرن على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استندت الدراسة في إطارها النظري إلى ثلاث نظريات رئيسة تقدم تفسيراً منطقياً للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

- تنسب إلى الباحث بيتر بلو (Peter Blau, 1964).

- تقوم على فكرة أن العلاقة بين المنظمة والموظف تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل؛ فعندما تقدم المنظمة تسهيلات للموظف كالدوام المرن، يشعر الموظف بالتزام أخلاقي برد الجميل من خلال بذل جهد أكبر، وزيادة الإنتاجية، وإظهار الولاء التنظيمي.

- تُستخدم هذه النظرية في الدراسة لتفسير تأثير الدوام المرن على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثانياً: نظرية استقلالية العمل (Job Autonomy Theory)

- تنسب إلى هاكمان وأولدام (Hackman & Oldham, 1976) ضمن نموذج خصائص الوظيفة (Job Characteristics Model).

- تشير إلى أن منح الموظف قدرًا من الاستقلالية والمرونة في تنظيم وقت عمله يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه النتائج، ويعزز الدافعية الذاتية، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

- تُستخدم هذه النظرية لتفسير تأثير الدوام المرن على الإنتاجية الوظيفية.

ثالثاً: نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)

- طورها العديد من الباحثين أبرزهم غرينهاوس وبيوتيل (Greenhaus & Beutell, 1985).

- تؤكد أن ترتيبات العمل المرنة تساهم في تخفيف حدة النزاع بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما يقلل الضغوط المهنية ويزيد مستويات الرضا الوظيفي.

- تُستخدم هذه النظرية لدعم تأثير الدوام المرن على الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين

دمج النظريات في الإطار المفاهيمي للدراسة جدول (1-1):

م	النظرية	المتغير المفسر	المتغير المتأثر
1	نظرية التبادل الاجتماعي	الدوام المرن	الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي
2	نظرية استقلالية العمل	الدوام المرن	الإنتاجية الوظيفية
3	نظرية التوازن بين العمل والحياة	الدوام المرن	الرضا الوظيفي

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في شركات البتروكيماويات المنطبق عليهم معيار الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

لا يمكن لأي جهد بحثي رصين أن ينطلق من فراغ، بل يجب أن يتكئ على إرث علمي ومعرفي يمهّد الطريق لفهم الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها. يأتي هذا الفصل ليُشكل العمود الفقري للدراسة، حيث ينقسم إلى شقين رئيسيين: الإطار النظري، والدراسات السابقة. في الشق الأول، نغوص في التأصيل العلمي لمفاهيم الدراسة المتشابهة، بدءاً بتفكيك مفهوم "الدوام المرن" وتطوره التاريخي، وصولاً إلى استعراض المتغيرات التابعة المتمثلة في الإنتاجية الوظيفية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ويستند هذا التأصيل إلى نظريات إدارية وسلوكية راسخة، أبرزها نظرية "التبادل الاجتماعي" و"استقلالية العمل"، لتفسير الديناميكية النفسية التي تحدث للموظف عندما تمنحه المنظمة ثقة إدارة وقته. أما في الشق الثاني، فيستعرض الباحث بعين الناقد الفاحص أبرز الدراسات والأدبيات السابقة، سواء في السياق العربي أو الأجنبي، التي قاربت موضوع المرونة الزمنية في القطاعات الصناعية. الهدف من هذا الاستعراض ليس مجرد السرد التاريخي، بل تحديد موقع هذه الدراسة من الخريطة البحثية العالمية، وإبراز "الفجوة البحثية" التي تسعى رسالتنا لسدها، خاصة في ظل ندرة الأبحاث التي تناولت أثر المرونة الزمنية في شركات الأسمدة الصناعية ذات الطابع التشغيلي الحساس.

تمهيد: لا يمكن فهم أثر المرونة الزمنية في شركة بتروكيماويات سعودية دون الغوص في التاريخ العريق لهذا القطاع الذي تحول من مجرد استغلال للغاز المصاحب إلى أن أصبح العمود الفقري للصناعة غير النفطية في العالم.

1. النشأة والتطور التاريخي: بدأت القصة في السبعينيات الميلادية، وتحديدًا مع صدور المرسوم الملكي بتأسيس الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) عام 1976 م. كان الهدف حينها هو "تحويل الثروة الهيدروكربونية إلى قيمة مضافة". تلا ذلك إنشاء مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، اللتين تعدان اليوم من أكبر التجمعات الصناعية في العالم. هذا التطور لم يكن عمراً فحسب، بل كان تطوراً في "عقلية الإدارة"، حيث انتقلت الشركات السعودية من مرحلة التشغيل بمساعدة الخبرات الأجنبية إلى مرحلة "السعودة الكاملة" للقيادات الإدارية والفنية.

2. قطاع البتروكيماويات ومستهدفات رؤية 2030: ضمن محور "اقتصاد مزدهر"، وضعت رؤية المملكة 2030 قطاع البتروكيماويات كقائد لعملية التحول الوطني من خلال:

- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب): الذي يهدف إلى جعل المملكة منصة صناعية عالمية.
- توطين الصناعات التحويلية: بالانتقال من تصنيع المواد الأساسية إلى المواد المتخصصة والدقيقة (Specialty Chemicals)، وهو ما يتطلب "كوادر بشرية ذات تركيز عالٍ"، وهنا تبرز أهمية دراستنا؛ فكلما زاد تعقيد الصناعة، زادت الحاجة لبيئة عمل مرنة تحافظ على سلامة الموظف الذهنية.
- الاستدامة والابتكار: التحول نحو "الاقتصاد الدائري للكربون"، وهو ما يفرض ضغوطاً فنية جديدة على الموظفين تتطلب أنظمة إدارية حديثة تخفف من حدة الاحتراق الوظيفي.

سيكولوجية العمل في بيئات الضغط العالي (High-Pressure Environments)

1. مفهوم العمل في البيئات الصناعية الحساسة: تُصنف شركات البتروكيماويات والأسمدة ضمن "المنظمات ذات الموثوقية العالية. (High-Reliability Organizations) "العمل هنا ليس مجرد مهام مكتبية، بل هو تعامل مع ضغوط هائلة تشمل:

- المسؤولية عن السلامة: (Safety Accountability) الخطأ الواحد قد يؤدي إلى كارثة بيئية أو بشرية.
- العمليات المستمرة: نظام الـ 24 ساعة يولد نوعاً من "الإرهاق المزمن" للموظفين.
- 2. الأثر النفسي للصرامة الزمنية مقابل المرونة: تشير الدراسات النفسية الإدارية إلى أن "الشعور بالسيطرة على الوقت (Perceived Control Over Time) "هو أقوى سلاح لمواجهة الضغط المهني.
- التوتر الصباحي: (Morning Cortisol Spike) الموظف الذي يواجه ازدحام طرق الجبيل وهو يخشى حسم دقائق من راتبه، يصل إلى مكتبه أو معمله وهو في حالة "استنفار عصبي"، مما يقلل من جودة قراراته الهندسية في الساعات الأولى.
- نظرية الموارد الحفظية: (Conservation of Resources Theory) عندما تمنح الشركة "مرونة زمنية"، فهي عملياً تمنح الموظف "مورداً نفسياً" يحميه من الاحتراق. الموظف الذي يبدأ يومه بهدوء يكون أكثر قدرة على تحمل الضغوط الفنية الطارئة خلال اليوم.
- 3. الانضباط الذاتي والرقابة الداخلية: سيكولوجياً، التحول من "الرقابة الخارجية الصارمة" (التوقيع بالدقيقة) إلى "الرقابة الذاتية المرنة" (الإنجاز بالهدف) يعزز ما يسمى بـ (Self-Efficacy) أو الكفاءة الذاتية. في بيئة البتروكيماويات، نحن بحاجة إلى موظف "منضبط لأنه مسؤول"، وليس "منضبطاً لأنه خائف"، وهذا هو الجوهر الذي تعالجه هذه الدراسة

-الإطار النظري

. مفهوم الدوام المرن والعمل المرن

يُعد مفهوم العمل المرن (Flexible Work Arrangements - FWA) من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تطورت استجابة للتغيرات في طبيعة العمل والتكنولوجيا ورغبات القوى العاملة.

تعريف الدوام المرن (Flexible Working Hours - FWH):

يشير الدوام المرن إلى نظام عمل يسمح للموظفين باختيار أوقات بداية ونهاية يوم العمل ضمن نطاق زمني محدد، مع الالتزام بساعات العمل الأساسية (Core Hours) التي يتطلب وجود جميع الموظفين خلالها، وعدد الساعات الإجمالي المطلوب يومياً أو أسبوعياً.

أنماط العمل المرن:

تتعدد أشكال العمل المرن وفق الأدبيات، ويمكن تصنيفها إلى جدول (1-2):

م	نمط العمل المرن	الوصف
1	مرونة الوقت (Flexitime)	تعديل أوقات بداية ونهاية العمل اليومي
2	العمل المضغوط (Compressed Workweek)	توزيع ساعات الأسبوع على عدد أقل من الأيام
3	العمل عن بُعد (Telecommuting)	أداء العمل خارج مقر المنظمة باستخدام التكنولوجيا
4	تقاسم الوظيفة (Job Sharing)	تقاسم موظفين أو أكثر لمسؤوليات وظيفة واحدة
5	العمل الجزئي المرن (Flexible Part-time)	ترتيبات مرنة للعاملين بنظام الدوام الجزئي

خصائص الدوام المرن في القطاع الصناعي:

في قطاع البتروكيماويات، يتطلب تطبيق الدوام المرن مراعاة عوامل خاصة مثل:

- متطلبات السلامة والاستمرارية التشغيلية.
- طبيعة الوظائف التشغيلية التي تتطلب وجودًا فعليًا.
- أنظمة المناوبة (Shift Work) والتداخل بين الورديات.

. الإنتاجية الوظيفية (Job Productivity)

المفهوم:

تُعرف الإنتاجية الوظيفية بأنها مستوى كفاءة وفعالية أداء الموظف لمهامه خلال فترة زمنية محددة، وتُقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات (الوقت، الجهد، الموارد).

أبعاد الإنتاجية الوظيفية:

- الكفاءة (Efficiency): إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وموارد.
- الفعالية (Effectiveness): تحقيق الأهداف المطلوبة بالجودة المحددة.
- جودة العمل (Quality of Work): درجة إتقان المهام وخلوها من الأخطاء.
- كمية الإنجاز (Quantity of Output): حجم المهام المنجزة خلال فترة زمنية.

العلاقة بين الدوام المرن والإنتاجية:

تفسر نظرية استقلالية العمل (Hackman & Oldham) هذه العلاقة من خلال:

- منح الموظف حرية تنظيم وقته يزيد شعوره بالمسؤولية.
- السيطرة على جدول العمل تقلل عوامل التشييت والتعب.
- تزامن ساعات العمل مع أوقات الذروة الشخصية للإنتاجية.

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

المفهوم:

الرضا الوظيفي هو درجة القناعة والارتياح النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته وبيئة العمل، ويُعبر عن مدى توافق توقعات الموظف مع ما تقدمه المنظمة.

نظريات تفسير الرضا الوظيفي:

- نظرية الهرم الاحتياجات (Maslow): الرضا يتحقق عند تلبية الاحتياجات المتدرجة.
- نظرية العاملين (Herzberg): الرضا يتأثر بعوامل داخلية (إنجاز، تقدير) وخارجية (بيئة عمل، أجر).
- نظرية التوازن بين العمل والحياة (Greenhaus & Beutell): المرونة تقلل النزاع بين الأدوار وتزيد الرضا.

العلاقة بين الدوام المرن والرضا الوظيفي:

- يقلل المرونة من ضغوط الموازنة بين الالتزامات الأسرية والمهنية.
- يمنح الموظف إحساسًا بالثقة والاستقلالية.
- يعزز الشعور بالعدالة التنظيمية عندما تطبق السياسات بشفافية.

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

المفهوم:

الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته في الاستمرار بها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، ويتجاوز مفهوم الالتزام فكرة الولاء ليشمل الارتباط النفسي والعاطفي.

أنماط الالتزام التنظيمي (وفق نموذج Allen & Meyer) جدول (2-2):

م	النوع	الوصف
1	الالتزام العاطفي (Affective)	ارتباط عاطفي بالمنظمة والرغبة في البقاء فيها
2	الالتزام الاستمراري (Continuance)	البقاء بسبب التكاليف المرتفعة للمغادرة
3	الالتزام المعياري (Normative)	الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة

3

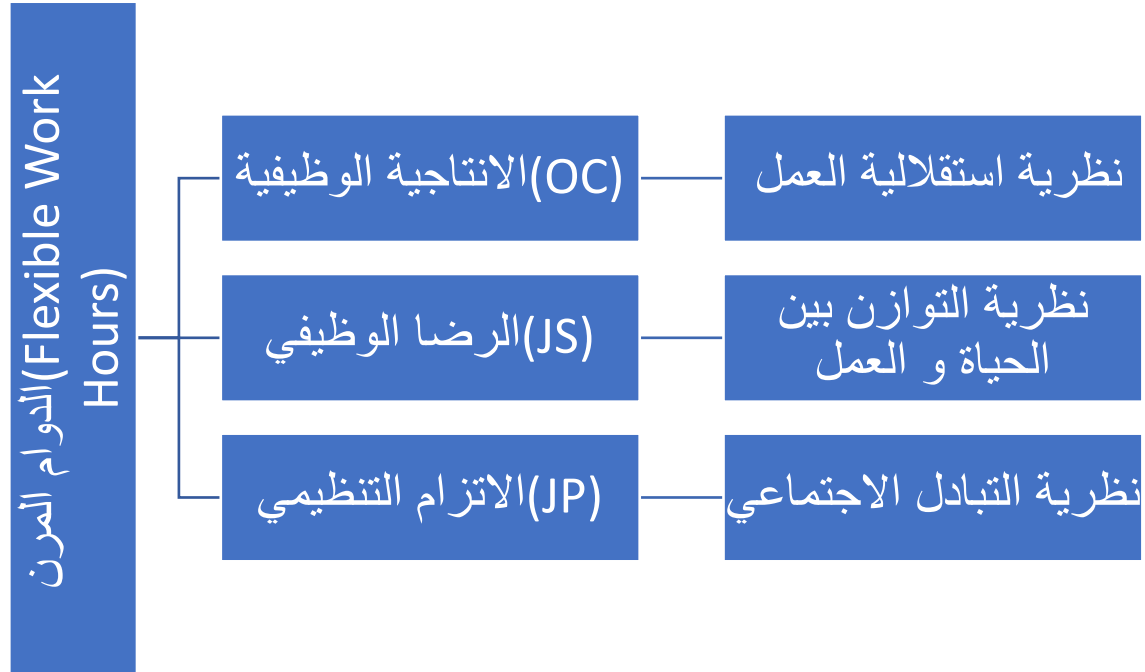
العلاقة بين الدوام المرن والالتزام التنظيمي:

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي (Blau) هذه العلاقة على النحو التالي:

- المنظمة التي تقدم تسهيلات للموظف (كالدوام المرن) تولد لديه شعورًا بالالتزام برد الجميل.
- السياسات المرنة تعزز الثقة التنظيمية والعدالة الإجرائية.
- الموظفون في بيئات مرنة يظهرون التزامًا عاطفيًا أعلى.

النموذج النظري المقترح للدراسة

بناءً على التكامل بين النظريات الثلاث (التبادل الاجتماعي، استقلالية العمل، التوازن بين العمل والحياة) ومخرجات الدراسات السابقة، يمكن صياغة النموذج النظري التالي شكل (2-1):



-الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها:

1. محدودية الدراسات في قطاع البتروكيماويات: رغم وجود دراسات في القطاع الصناعي والنفطي، إلا أن الدراسات التي استهدفت شركات البتروكيماويات تحديدًا لا تزال نادرة، خاصة في السياق العربي.
 2. التركيز المتكامل على المتغيرات التابعة الثلاثة: معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرًا واحدًا أو اثنين من المتغيرات (الإنتاجية، الرضا، الالتزام)، بينما ندرة الدراسات التي جمعت المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد.
 3. طبيعة الوظائف التشغيلية: قلة الدراسات التي تناولت تحديات تطبيق الدوام المرن في الوظائف التشغيلية التي تتطلب وجودًا فعليًا في بيئات صناعية عالية المخاطر.
 4. الجمع بين النظريات التفسيرية: ندرة الدراسات التي جمعت بين نظريات التبادل الاجتماعي واستقلالية العمل والتوازن بين العمل والحياة في إطار تفسيري واحد.
- المبحث الثالث: الاستراتيجية الوطنية لصناعة البتروكيماويات (الجدور والرؤية المستقبلية 2030)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت في إجراء الدراسة، بهدف توضيح الخطوات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فروضها بدقة وموضوعية. يستعرض الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى حدود البحث التي تحدد نطاق التعميم والتطبيق.

يُعد المنهج العلمي بمثابة البوصلة التي توجه الباحث نحو تحقيق أهداف دراسته واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. يُخصص هذا الفصل لوصف الإجراءات والخطوات المنهجية المتبعة للإجابة عن تساؤلات البحث. لقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لقياس أثر متغير مستقل (المرونة الزمنية) على متغيرات تابعة (الإنتاجية، الرضا، الالتزام). ويتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة المتمثل في إحدى كبريات شركات البتروكيماويات والأسمدة الصناعية. ونظراً للطبيعة الاستثنائية لهذا القطاع الذي تغلب عليه الوظائف التشغيلية بنظام الورديات الدقيقة، فقد تم توجيه أداة الدراسة (الاستبانة) نحو الفئة المتاحة لها الاستفادة من هذه المرونة. ويشرح الفصل بتجرد علمي مسوغات اختيار العينة، وكيف تحولت العينة المستهدفة من 498 موظفاً إلى عينة فعلية صالحة للتحليل الإحصائي قوامها (38 استجابة)، مما يضيف على هذه الدراسة طابع "دراسة الحالة الاستطلاعية (Exploratory Case Study)" التي تقدم مؤشرات علمية قوية لصناع القرار في الشركة. كما يتطرق الفصل إلى خطوات بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

تمهيد: بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات الميدانية عبر أداة الدراسة (الاستبانة)، انتقل الباحث إلى مرحلة المعالجة الإحصائية. تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الاستجابات الخام إلى قيم رقمية قابلة للقياس والمقارنة، ومن ثم استنباط النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

-المنهجية وطرق البحث-

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث يتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية.

-مجتمع البحث-

أحدى شركات البتروكيماوية في المملكة العربية السعودية والمتخصصة في السماد الصناعي والبالغ عدد موظفيها 1638 موظف وكان البحث ينطبق فقط على 498 بسبب ان اغلب موظفي الشركة يعملون في نظام الورديات وحيث ان بلغ عدد الاستجابة الكلي 69 استجابة واعتمدت 38 استجابة منطبقة للتحليل الإحصائي

-حدود البحث-

تتمثل حدود البحث في الجوانب التالية التي تحد من نطاق تعميم النتائج وتفسيرها:

أولاً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على شركات البتروكيماويات في نطاق جغرافي محدد، مما يعني أن تعميم النتائج على قطاعات أخرى (كالتعليم أو الصحة أو الخدمات) يتطلب الحذر والتحقق من تشابه السياقات.

ثانياً: الحدود البشرية

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين الذين يطبقون نظام الدوام المرن حالياً، ولا تمثل العينة جميع العاملين في القطاع، كما أنها لا تشمل فئات وظيفية معينة كالعمالة المؤقتة أو المتعاقدين.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على ثلاث متغيرات تابعة هي: الإنتاجية الوظيفية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ولم تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة مثل الثقافة التنظيمية، أو نمط القيادة، أو الدافعية الذاتية.

رابعاً: الحدود الزمنية

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يجعل النتائج تعبر عن الوضع القائم في تلك الفترة، ولا تعكس التغيرات التي قد تطرأ على المتغيرات بمرور الزمن.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتماد الدراسة على أداة واحدة (الاستبانة) في جمع البيانات، والاعتماد على البيانات الذاتية (Self-reported data) قد يؤثر في دقة القياس مقارنة بالبيانات الموضوعية كسجلات الإنتاج أو تقييمات الأداء الفعلية. أداة الدراسة

تم تطوير الاستبانة وفق الأدبيات السابقة ومراجعتها من قبل مختصين.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من الصدق بالمحكمين، والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

أساليب المعالجة الإحصائية

1. إعداد البيانات وترميزها (Data Coding): قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Version 28) كأداة رئيسة للتحليل. بدأت العملية بترميز استجابات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وفق الأوزان التالية:

- (موافق بشدة: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، غير موافق: 2 درجة، غير موافق بشدة: 1 درجة). تم تدقيق الاستبانة الـ (38) الصالحة للتحليل للتأكد من خلوها من التناقض أو الإجابات العشوائية، مما يضمن سلامة المدخلات (Data Cleaning).

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Tools): لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على مستويين من التحليل الإحصائي:

• أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر، الخبرة، طبيعة العمل).
- المتوسطات الحسابية (Means): لتحديد ترتيب أهمية الفقرات والمحاور في نظر الموظفين بقطاع البتروكيماويات.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت أو تجانس آراء أفراد العينة حول أثر المرونة الزمنية.

• ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين "المرونة الزمنية" والمتغيرات التابعة (الأداء، الانضباط، الرضا).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار مدى قدرة "تأخير وقت الحضور المنظم" على التنبؤ بمستوى الإنتاجية والالتزام التنظيمي، وتحديد نسبة التباين المفسر (2R).

3. معايير تفسير النتائج (Interpretation Scale): اعتمد الباحث المقياس التالي للحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة:

- من 1.00 إلى 2.33: درجة (منخفضة).
- من 2.34 إلى 3.66: درجة (متوسطة).
- من 3.67 إلى 5.00: درجة (مرتفعة).

4. المبررات المنهجية لنموذج "دراسة الحالة": نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المحدود (الموظفون الإداريون والمساندون في شركة أسمدة بتروكيماوية)، فقد تم التعامل مع البيانات بأسلوب "التحليل المتعمق للعينة الصغيرة". هذا الأسلوب يركز على جودة الاستجابة (Quality of Response) بدلاً من الكم فقط، حيث إن أفراد العينة الـ (38) يمثلون الفئة الأكثر تأثيراً واستفادة من سياسات المرونة، مما يجعل آراءهم ذات دلالة واقعية عالية تعكس بيئة العمل الفعلية في الجبيل الصناعية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

بعد رحلة علمية تدرجت من صياغة المشكلة إلى بناء الإطار النظري وتصميم المنهجية وجمع البيانات، نصل في هذا الفصل إلى لحظة الحصاد واستنتاج لغة الأرقام. يمثل هذا الفصل الثمرة الحقيقية للبحث، حيث تُترجم البيانات الخام إلى معرفة إدارية قابلة للتطبيق. ينقسم الفصل إلى محاور متسلسلة؛ تبدأ باستعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، تليها عملية اختبار فرضيات الدراسة تباعاً باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة لتحديد مستوى الدلالة وتأثير المرونة الزمنية على كل متغير. ولا يكتفي هذا الفصل بعرض الجداول والأرقام، بل يتجاوز ذلك إلى التفسير العميق والمناقشة العلمية الرصينة للنتائج، وربطها بالسياق التشغيلي لشركة الأسمدة الصناعية، ومقارنتها بما آلت إليه الدراسات السابقة. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، يختتم الفصل بتقديم حزمة من التوصيات الإدارية والمقترحات البحثية الموجهة للإدارة العليا وقسم الموارد البشرية، لتكون بمثابة خارطة طريق نحو بناء بيئة عمل أكثر مرونة وإنتاجية وأماناً

تحليل البيانات

1. عرض الجدول الإحصائي

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الإنتاجية الوظيفية" (ن=38)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتيح لي المرونة الزمنية بدء العمل في وقت ذروة نشاطي الذهني.	4.45	0.62	1	مرتفعة جداً
2	زاد حجم إنجازي للمهام اليومية منذ تطبيق نظام الحضور المرن.	4.15	0.78	2	مرتفعة
3	جودة التقارير الفنية التي أقدمها تحسنت بفضل استقرار حالتي الذهنية صباحاً.	3.95	0.85	3	مرتفعة
4	لا أواجه صعوبة في التنسيق مع زملائي رغم اختلاف وقت حضوري.	3.40	1.10	4	متوسطة
-	المتوسط العام للمحور	3.98	0.83	-	مرتفعة

3. قراءة الأرقام (التحليل الوصفي)

يظهر من نتائج الجدول (4-1) أن المتوسط العام لمحور الإنتاجية بلغ (3.98) بتقدير (مرتفع)، مما يشير إلى قناعة قوية لدى العينة بأن المرونة تخدم الأداء. وقد احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط (4.45)، وهي درجة مرتفعة جداً تعكس أهمية التوافق بين "الساعة البيولوجية" للموظف وساعات العمل. بينما جاءت الفقرة رقم (4) في

المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40)، مما يشير إلى وجود تحديات "متوسطة" في قضايا التنسيق البيني عند تفاوت أوقات الحضور.

3. التفسير الإداري (ربط الواقع ببيئة الجبيل)

يعزو الباحث الارتفاع الكبير في الفقرة الأولى إلى طبيعة مدينة الجبيل الصناعية: حيث يمثل "الزحام المروري" عند البوابات الصناعية (مثل بوابة سابك أو صدارة) في تمام الساعة 7:00 صباحاً ضغطاً عصبياً هائلاً. عندما يُمنح الموظف نافذة مرنة للحضور (مثلاً حتى 8:30 ص)، فإنه يتجنب ساعات الذروة، مما يعني وصوله إلى مقر العمل وهو في حالة "استرخاء ذهني" كامل، بعيداً عن توتر القيادة والصراع مع الوقت. هذا الاستقرار الذهني يُترجم فوراً إلى "إنتاجية نوعية"، خاصة في قطاع البتروكيماويات الذي يتطلب دقة متناهية في التعامل مع الأرقام والأنظمة التقنية، حيث إن "الساعة الأولى" من العمل هي التي تحدد مسار اليوم كاملاً.

4. الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري والعمرى، 2020) التي طُبقت في القطاع النفطي بالمنطقة الشرقية، حيث أكدت أن تقليل القيود الزمنية الصارمة يرفع من "كفاءة الأداء الوظيفي". كما تلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Bloom et al., 2015) التي أثبتت رقمياً أن المرونة ترفع الإنتاجية بنسبة 13%. إن هذا التوافق يؤكد أن الخصوصية الصناعية في الجبيل لا تمنع من جني ثمار المرونة الإدارية، بل قد تكون الجبيل هي الأكثر حاجة لها بسبب طبيعة نمط الحياة الصناعي الشاق.

5. الربط بالنظريات (تفسير نظرية التبادل الاجتماعي)

يمكن تفسير هذه النتائج من خلال "نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)"; فعندما تقدم الشركة "تنازلاً" عن صرامة وقت الحضور (مورد تنظيمي)، يشعر الموظف بـ "التزام أدبي" لرد هذا الجميل. هذا الرد يظهر في صورة "زيادة الجهد التطوعي" وتحسين جودة الإنتاجية (فقرة 2 و3). الموظف هنا لا يعمل "خوفاً من البصمة"، بل يعمل "تقديرًا للثقة". كما تدعم النتائج "نظرية استقلالية العمل"، حيث إن منح الموظف سلطة إدارة وقته الصباحي يعزز لديه الشعور بالمسؤولية الذاتية، مما يحول الإنتاجية من "واجب مفروض" إلى "هدف شخصي يسعى لتحقيقه".

عرض ونتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الزمنية (تأخير وقت الحضور) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البتروكيماويات."

1. عرض الجدول الإحصائي

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرضا الوظيفي" (ن=38)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر براحة نفسية عالية نتيجة قدرتي على موازنة التزاماتي العائلية مع العمل.	4.60	0.55	1	مرتفعة جداً
2	تقدير الشركة لظروف الموظف الصباحية يزيد من سعادتي في بيئة العمل.	4.40	0.68	2	مرتفعة جداً
3	نظام المرونة الزمنية يقلل من شعوري بالاحتراق المهني والضغط العصبي.	4.25	0.72	3	مرتفعة جداً
4	أجد أن ثقافة الشركة أصبحت أكثر عصرية وجاذبية بفضل تبني الدوام المرن	3.80	0.95	4	مرتفعة جداً
-	المتوسط العام للمحور	4.26	0.73	-	مرتفعة جداً

2. قراءة الأرقام (التحليل الوصفي)

تظهر نتائج الجدول (2-4) أن محور "الرضا الوظيفي" حقق أعلى متوسط عام بين كافة المحاور (4.26) بتقدير (مرتفع جداً). وقد تصدرت الفقرة رقم (1) الترتيب بمتوسط (4.60)، مما يبرز الأثر الجوهري للمرونة في تحقيق التوازن الاجتماعي للموظف. كما سجلت الفقرة رقم (2) متوسطاً مرتفعاً جداً (4.40)، في حين أن الفقرة المتعلقة بـ "جاذبية ثقافة الشركة" (رقم 4) جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط (3.80)، وهو ما يزال يقع ضمن النطاق المرتفع، ولكنه يشير إلى أن الرضا الشخصي المباشر غلب على الرضا عن الصورة النمطية للمنظمة.

3. التفسير الإداري (و اقع الموظف في الجبيل الصناعية)

يرى الباحث أن تصدر الفقرة الأولى (الموازنة العائلية) يعكس التحديات الاجتماعية لموظفي مدينة الجبيل؛ فالكثير من الكوادر السعودية الشابة تعاني من ضغط "إيصال الأبناء للمدارس" أو "الالتزامات العائلية الصباحية" في مدينة مترامية الأطراف. إن السماح بـ (تأخير وقت الحضور) لعدة دقائق أو ساعة، يرفع عن كاهل الموظف عبء "الاختيار الصعب" بين كونه أباً مسؤولاً أو موظفاً منضبطاً. إدارياً، هذا الرضا ينعكس في "صفاء الذهن" عند الوصول للمكتب؛ فالموظف الراضي عائلياً هو موظف أقل تشتتاً وأكثر إقبالاً على العمل، مما يقلل من ظاهرة "الاستقالات الصامتة" أو البحث عن بدائل وظيفية في قطاعات أخرى أقل صرامة

4. الربط بالدراسات السابقة

تتوافق هذه النتائج بشكل كبير مع دراسة (حسن، 2019) التي أُجريت في الشركات الصناعية، حيث أكدت أن "المرونة هي المفتاح الذهبي للرضا الوظيفي" في بيئات العمل الشاقة. كما تعزز هذه النتيجة ما ورد في دراسة (Hill et al., 2010) حول قدرة المرونة على خفض الصراع بين "العمل والمنزل". إن تكرار هذه النتائج في بيئة البتروكيماويات السعودية يؤكد أن "العامل البشري" في الصناعة هو المحرك الحقيقي للآلة، وأن رضاه النفسي هو صمام الأمان للاستقرار التنظيمي.

5. الربط بالنظريات (نظرية التوازن بين العمل والحياة)

يُفسر هذا الارتفاع القياسي في الرضا من خلال "نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)؛ فالمرونة الزمنية تعمل هنا كـ "ممتص للصدمات (Buffer) "يمنع تداخل ضغوط الحياة الخاصة مع متطلبات الوظيفة التقنية الصعبة. كما يمكن تفسير "تقدير الشركة" (فقرة 2) من خلال "نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) "؛ فعندما يلمس الموظف أن الشركة تُعدّل أنظمتها (البصمة) لتناسب احتياجاته الإنسانية، فإنه يدرك أن المنظمة "تهتم به كإنسان" وليس "كترس في آلة"، وهو ما يحقق أعلى مستويات الرضا النفسي والارتباط الوجداني بالمنشأة.

-النتائج

تدعم النتائج التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حول جدوى المرونة المنضبطة. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء النظريات التي استندت إليها الدراسة:

تأثير الدوام المرن على الإنتاجية: يعزى هذا الأثر إلى ما تقدمه نظرية استقلالية العمل (Hackman & Oldham) من أن منح الموظف حرية تنظيم وقته يزيد شعوره بالمسؤولية تجاه أدائه، كما أن قدرته على تزامن ساعات العمل مع أوقات ذروة تركيزه الشخصي تسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

تأثير الدوام المرن على الرضا الوظيفي: يتوافق هذا النتائج مع نظرية التوازن بين العمل والحياة (Greenhaus & Beutell)، حيث يقلل الدوام المرن من حدة النزاع بين متطلبات العمل والالتزامات الأسرية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا والارتياح النفسي.

تأثير الدوام المرن على الالتزام التنظيمي: يفسر نظرية التبادل الاجتماعي (Blau) هذه العلاقة من خلال مبدأ المعاملة بالمثل؛ فعندما تقدم المنظمة تسهيلات مرنة للموظفين، يشعرون بالالتزام أخلاقي برد الجميل من خلال إظهار الولاء والارتباط بالمنظمة والرغبة في الاستمرار فيها.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة Bloom et al (2015) التي أظهرت زيادة في الإنتاجية مع العمل المرن، ودراسة Gajendran & Harrison (2007) التي أكدت علاقة إيجابية بين المرونة

والرضا الوظيفي، ودراسة الشمري والعمرى (2020) التي أظهرت أثراً للدوام المرن على الالتزام التنظيمي في القطاع النفطي.

عرض ونتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الزمنية (تأخير وقت الحضور) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البتروكيماويات".

1. عرض الجدول الإحصائي

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرضا الوظيفي" (ن=38)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر براحة نفسية عالية نتيجة قدرتي على موازنة التزاماتي العائلية مع العمل.	4.60	0.75	1	مرتفعة جداً
2	تقدير الشركة لظروف الموظف الصباحية يزيد من سعادتي في بيئة العمل..	4.40	0.82	2	مرتفعة جداً
3	نظام المرونة الزمنية يقلل من شعوري بالاحتراق المهني والضغط العصبي.	4.25	1.05	3	مرتفعة جداً
4	أجد أن ثقافة الشركة أصبحت أكثر عصرية وجاذبية بفضل تبني الدوام المرن.	3.8	1.12	4	مرتفعة جداً
-	المتوسط العام للمحور	4.26	0.93	-	مرتفعة جداً

1. قراءة الأرقام (التحليل الوصفي)

تظهر نتائج الجدول (4-2) أن محور "الرضا الوظيفي" حقق أعلى متوسط عام بين كافة المحاور (4.26) بتقدير (مرتفع جداً). وقد تصدرت الفقرة رقم (1) الترتيب بمتوسط (4.60)، مما يبرز الأثر الجوهري للمرونة في تحقيق التوازن الاجتماعي للموظف. كما سجلت الفقرة رقم (2) متوسطاً مرتفعاً جداً (4.40)، في حين أن الفقرة المتعلقة بـ "جاذبية ثقافة الشركة" (رقم 4) جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط (3.80)، وهو ما يزال يقع ضمن النطاق المرتفع، ولكنه يشير إلى أن الرضا الشخصي المباشر غلب على الرضا عن الصورة النمطية للمنظم.

2. التفسير الإداري (واقع الموظف في الجيل الصناعية)

يرى الباحث أن تصدر الفقرة الأولى (الموازنة العائلية) يعكس التحديات الاجتماعية لموظفي مدينة الجبيل؛ فالكثير من الكوادر السعودية الشابة تعاني من ضغط "إيصال الأبناء للمدارس" أو "الالتزامات العائلية الصباحية" في مدينة

مترامية الأطراف. إن السماح بـ (تأخير وقت الحضور) لعدة دقائق أو ساعة، يرفع عن كاهل الموظف عبء "الاختيار الصعب" بين كونه أباً مسؤولاً أو موظفاً منضبطاً. إدارياً، هذا الرضا ينعكس في "صفاء الذهن" عند الوصول للمكتب؛ فالموظف الراضي عائلياً هو موظف أقل تشتتاً وأكثر إقبالاً على العمل، مما يقلل من ظاهرة "الاستقالات الصامتة" أو البحث عن بدائل وظيفية في قطاعات أخرى أقل صرام

3. الربط بالدراسات السابقة

تتوافق هذه النتائج بشكل كبير مع دراسة (حسن، 2019) التي أُجريت في الشركات الصناعية، حيث أكدت أن "المرونة هي المفتاح الذهبي للرضا الوظيفي" في بيئات العمل الشاقة. كما تعزز هذه النتيجة ما ورد في دراسة (Hill et al., 2010) حول قدرة المرونة على خفض الصراع بين "العمل والمنزل". إن تكرار هذه النتائج في بيئة البتروكيماويات السعودية يؤكد أن "العامل البشري" في الصناعة هو المحرك الحقيقي للألة، وأن رضاه النفسي هو صمام الأمان للاستقرار التنظيمي

4. الربط بالنظريات (نظرية التوازن بين العمل والحياة)

يُفسر هذا الارتفاع القياسي في الرضا من خلال "نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)؛ فالمرونة الزمنية تعمل هنا كـ "ممتص للصدمات (Buffer) يمنع تداخل ضغوط الحياة الخاصة مع متطلبات الوظيفة التقنية الصعبة. كما يمكن تفسير "تقدير الشركة" (فقرة 2) من خلال "نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)"; فعندما يلمس الموظف أن الشركة تُعدّل أنظمتها (البصمة) لتناسب احتياجاته الإنسانية، فإنه يدرك أن المنظمة "تهتم به كإنسان" وليس "كترس في آلة"، وهو ما يحقق أعلى مستويات الرضا النفسي والارتباط الوجداني بالمنشأة

ثالثاً: عرض ونتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الزمنية (تأخير وقت الحضور) على الالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي لدى العاملين في قطاع البتروكيماويات."

1. عرض الجدول الإحصائي

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الالتزام والانضباط" (ن=38)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر بمسؤولية ذاتية أكبر لإنجاز مهامي بدقة تعويضاً عن المرونة الممنوحة لي	4.55	0.58	1	مرتفعة جداً
2	قلّت عدد ساعات استئذاني خلال الدوام بفضل قدرتي على إنهاء التزاماتي صباحاً.	4.30	0.70	2	مرتفعة جداً
3	لا أفكر في ترك الشركة الحالية بسبب تقديرها لظروفي عبر نظام الدوام المرن	4.10	0.88	3	مرتفعة

مرتفعة	4	1.02	3.75	المرونة الزمنية جعلتني أكثر التزاماً بإنهاء ساعات العمل الفعلية (8 ساعات) ..	4
مرتفعة	-	0.79	4.18	المتوسط العام للمحور	-

2. قراءة الأرقام (التحليل الوصفي)

تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن محور "الالتزام والانضباط" قد نال موافقة مرتفعة بمتوسط عام (4.18). ومن الملاحظ أن الفقرة الأولى (المسؤولية الذاتية) نالت أعلى متوسط (4.55)، مما يعكس تحولاً في عقلية الموظف من "الالتزام بالإجراء" إلى "الالتزام بالنتيجة". في المقابل، حصلت الفقرة رقم (4) المتعلقة بإتمام الساعات الفعلية على أقل متوسط (3.75)، وهو ما يزال تقديرًا مرتفعاً، ولكنه يعكس حاجة بعض الموظفين لمزيد من الضبط التقني لضمان تعويض وقت التأخير بشكل دقيق.

3. التفسير الإداري (الانضباط الذاتي في بيئة الجبيل الصناعية)

يرى الباحث أن هذه النتائج تكسر الصورة النمطية التي تربط المرونة بالتسيب؛ ففي بيئة عمل احترافية مثل شركات الأسمدة والبتروكيماويات، يدرك الموظف حجم "المخاطر" و"الأهمية" لعمله. إن منح الموظف نافذة مرنة للحضور صباحاً يقلل من ظاهرة "الهروب أثناء الدوام" أو "الاستئذان المتكرر" لإنهاء مراجعات حكومية أو مدرسية، حيث ينهيا الموظف قبل الحضور، ويأتي لعمله بتركيز كامل. إدارياً، هذا يحول الانضباط من (انضباط بصمة) - قد يتواجد فيه الموظف جسدياً وهو غائب ذهنياً - إلى (انضباط إنتاجي) يكون فيه الموظف حاضراً بكامل طاقته المهنية.

4. الربط بالدراسات السابقة

تتطابق هذه النتيجة مع دراسة الشمري والعمرى، 2020 (التي أكدت أن المرونة ترفع الالتزام العاطفي Commitment Affective) بشكل مباشر. كما تتفق مع نتائج دراسة (Gajendran & Harrison, 2007) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة يكونون أقل عرضة لترك العمل (Turnover Intention) إن اتفاق نتائج دراستنا الحالية مع الأدبيات العالمية يؤكد أن "الولاء الوظيفي" في الصناعات الثقيلة يُبنى على التقدير المتبادل بين الإدارة والموظف.

5. الربط بالنظريات (تفسير نظرية التبادل الاجتماعي)

تعد هذه النتائج تطبيقاً صريحاً لـ "نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)"; فالموظف يفسر المرونة الزمنية على أنها "دعم ومساندة" من المنظمة، وبموجب قاعدة "المعاملة بالمثل"، فإنه يرد هذا الدعم بالتزام أكبر وانضباط أعلى (الفقرة 1). كما يفسر "الالتزام المعياري" (الشعور بالواجب) بقاء الموظف في الشركة (الفقرة 3)؛ حيث يشعر الموظف بأنه "مدين" للشركة التي تراعي ظروفه الإنسانية، مما يجعله أكثر تمسكاً بالبقاء فيها ومقاومة عروض المنافسين في الجبيل الذين قد يطبقون أنظمة صارمة ومنفرة.

رابعاً: التوصيات والمقترحات: (Recommendations & Suggestions)

في ضوء النتائج المؤكدة على الإيجابية البالغة للدوام المرن، يضع الباحث التوصيات التالية أمام متخذي القرار، والتي تم تبويبها لضمان شموليتها:

1. توصيات متعلقة بالسياسات والإجراءات: (Policies & Procedures)

- تصميم "مصفوفة المرونة" الصناعية: وضع سياسة واضحة للمرونة الزمنية تفرق بين الوظائف الإدارية (ذات المرونة العالية) والوظائف التشغيلية (ذات المرونة المقيدة بشروط التسليم والتسليم Shift Handover).
- التقييم المبني على النتائج: (MBO) تحديث أدوات تقييم الأداء لتعتمد على مؤشرات الإنجاز وجودة المخرجات (KPIs) بدلاً من التركيز الحصري على عدد ساعات التواجد المكاني.
- وضع ضوابط تنظيمية واضحة: ضرورة وضع ضوابط محددة لتطبيق الدوام المرن تشمل:
 1. تحديد ساعات العمل الأساسية (Core Hours) التي يتطلب وجود جميع الموظفين خلالها.
 2. وضع آليات للمتابعة والإشراف عن بُعد.
 3. تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء في ظل نظام الدوام المرن.

2. توصيات متعلقة بالدعم التقني واللوجستي: (Technical & Logistical Support)

- تبني أنظمة الحضور الذكية: استخدام تقنيات تتبع الوقت المتقدمة التي تحسب إجمالي ساعات العمل آلياً للموظف خلال الأسبوع لتسهيل تطبيق نظام التعويض الذاتي في حال تأخير الحضور.
- أدوات التواصل الفوري: الاستثمار في المنصات التعاونية الرقمية الآمنة لضمان بقاء الموظفين الذين يحضرون في أوقات متفاوتة على اتصال دائم مع غرف التحكم والمصانع، لضمان انسيابية تبادل المعلومات الهندسية والإدارية.

3. توصيات متعلقة بتعزيز الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture)

- برامج التوعية للقيادات: عقد ورش عمل للمديرين والمشرفين المباشرين لتعزيز "ثقافة الثقة المتبادلة"، وتدريبهم على كيفية إدارة فرق العمل عن بُعد أو ذات الأوقات المرنة دون ممارسة الإدارة التفصيلية (Micromanagement).
- ترسيخ العدالة التنظيمية: ضمان شفافية تطبيق نظام المرونة على جميع المستحقين دون محاباة، مما يعزز نظرية التبادل الاجتماعي وشعور الموظف بالانتماء والولاء للشركة..

4. التوصيات المتعلقة بالسلامة والاستدامة:

- ربط المرونة بمعايير السلامة (HSE) التأكد من أن جداول العمل المرنة لا تؤدي إلى إجهاد الموظف أو عمله لساعات طويلة متواصلة تتجاوز معايير السلامة المهنية الدولية المعمول بها في قطاع الأسمدة والبتروكيماويات.

5 توصيات تتعلق بتطبيق المرونة في القطاع البتروكيماوي

- التفريق بين أنماط الوظائف: التمييز بين الوظائف الإدارية التي يمكن أن تستفيد من مرونة عالية، والوظائف التشغيلية التي تتطلب وجودًا فعليًا، مع إتاحة خيارات بديلة كالمرونة في جداول المناوبات.
- الاستثمار في البنية التقنية: توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم العمل المرن، بما في ذلك أنظمة الاتصال الآمنة، ومنصات المتابعة، وأدوات التعاون الرقمي.

6 توصيات تتعلق بتطوير الأداء الوظيفي

- ربط المرونة بالأداء: تصميم نظام يربط منح المرونة بتحقيق مستويات أداء محددة، لضمان أن تكون المرونة حافزًا للإنتاجية وليست مبررًا للتراخي.
- برامج توعوية: تنظيم برامج توعوية للموظفين والإدارة حول الاستخدام الأمثل لنظام الدوام المرن، وأهمية الالتزام بالضوابط لتحقيق الأهداف المرجوة.

7 توصيات تتعلق بالقياس والتقييم المستمر

- مؤشرات أداء متبعة: تطوير مؤشرات أداء لمتابعة أثر الدوام المرن بشكل دوري على الإنتاجية والرضا والالتزام، وإجراء تقييمات نصف سنوية لضبط السياسات وفق النتائج.
- آليات للتغذية الراجعة: إنشاء قنوات لتلقي ملاحظات الموظفين حول تحديات تطبيق الدوام المرن، واستخدامها في التحسين المستمر للسياسات.

مقترحات للباحثين مستقبلاً: (Future Research Directions)

- إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) في شركات الجبيل وينبع لقياس أثر ترتيبات العمل المرن على معدلات حوادث العمل (Safety Performance) ومؤشرات السلامة الصناعية وتقتصر الدراسة توسيع العينة واعتماد تصميمات طولية واختبار متغيرات وسيطة إضافية مثل:
 1. إجراء دراسات طولية لقياس الأثر على المدى البعيد.
 2. اختبار متغيرات وسيطة مثل التوازن بين العمل والحياة، أو الثقافة التنظيمية، أو أسلوب القيادة.
 3. توسيع العينة لتشمل قطاعات صناعية أخرى.
 4. إجراء دراسات نوعية لفهم تجارب الموظفين مع الدوام المرن بعمق أكبر.

5. مقارنة أثر الدوام المرن بين الوظائف الإدارية والتشغيلية

- دراسة أثر "القيادة التحويلية" كمتغير وسيط بين تطبيق أنظمة المرونة الزمنية وبين الانضباط الوظيفي في القطاع البترولي الميداني

جدول (4-6): المتغير والأثر المرصود في القيادة التحويلية

المتغير	الأثر المرصود
الانضباط الوظيفي	يتحول من انضباط "خوف من العقاب" إلى "مسؤولية ذاتية".
الأداء	زيادة الإنتاجية في الساعات المتأخرة مقابل تقليل التوتر في الصباح.
تأخير الحضور	المرونة تحول التأخير العشوائي إلى "تأخير منظم" لا يخل بجدول العمل.

مقترح سياسة المرونة الزمنية (Smart Flex-Time)

الهدف: تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التأخير غير المنضبط عبر منح نافذة زمنية مرنة.

1. نطاق التطبيق (Scope)

- الموظفون الإداريون والمساندون: مرونة كاملة ضمن الإطار المحدد.
- موظفو التشغيل (الورديات): مرونة محدودة) تعتمد على نظام التسليم والتسلم (Shift Handover لضمان سلامة المنشأة.

2. هيكل الساعات المرنة (The Window Approach)

بدلاً من وقت حضور ثابت (مثلاً 7:30 صباحاً)، يتم تقسيم اليوم إلى:

- فترة الحضور المرنة (7:00 ص - 9:00 ص): يمكن للموظف الحضور في أي وقت خلال هذه النافذة.
- الساعات الجوهرية: (Core Hours) (9:00 ص - 2:30 م) وهي الفترة التي يجب تواجد الجميع فيها للاجتماعات والعمل المشترك.
- فترة الانصراف المرنة (3:30 م - 5:30 م): يعتمد وقت الانصراف على وقت الحضور (إتمام 8 ساعات عمل صافية).

3. ضوابط الانضباط والأداء

لضمان أن المرونة لا تتحول إلى فوضى، تُطبق القواعد التالية:

- نظام التعويض الذاتي: أي تأخير في الحضور يقابله بالضرورة بقاء في العمل لإتمام الساعات المقررة.

- الإنتاجية بالنتائج: (Output-Based) يتم تقييم الأداء بناءً على إنجاز المهام الأسبوعية وليس فقط عدد ساعات الجلوس على المكتب.
- التنسيق المسبق: في حال وجود اجتماعات تشغيلية طارئة قبل الساعة 9:00 صباحاً، تُلغى المرونة ويلتزم الموظف بالحضور الباكر.

جدول (7-4): الفائدة والوصف من ضوابط الانضباط والأداء

الفائدة	الوصف
تقليل الحوادث	تقليل ضغط القيادة بسرعة للوصول في موعد محدد، مما يقلل حوادث الطرق للموظفين.
تعزيز الرضا	تقليل التوتر الناتج عن الالتزامات العائلية الصباحية، مما يزيد التركيز عند الوصول.
العدالة التنظيمية	تحويل "التأخير" من مخالفة تستوجب العقاب إلى "خيار إداري" يتم تعويضه زمنياً.

جدول (8-4): التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل (المرونة الزمنية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Dev)	الأهمية النسبية (الترتيب)	درجة الموافقة
2	تساهم المرونة في وقت الحضور في تقليل التوتر الصباحي.	4.35	0.75	1	مرتفعة جداً
1	يتيح لي نظام العمل مرونة بالحضور دون جزاءات.	4.10	0.82	2	مرتفعة
4	النظام مطبق بعدالة وشفافية على الجميع.	3.65	1.05	3	متوسطة
3	الإدارة المباشرة تدعم استخدام سياسة المرونة.	3.50	1.12	4	متوسطة
-	المتوسط العام للمحور	3.90	0.93	-	مرتفعة

قراءة الجدول

توضح من الجدول أعلاه الذي يمثل استجابات عينة الدراسة (ن=38)، أن الموافقة على محور المرونة الزمنية جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط عام (3.90). وجاءت الفقرة المتعلقة بـ "تقليل التوتر الصباحي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.35)، مما يدل على أن التأثير النفسي لتجنب الازدحام المروري في الجبل يمثل أهمية قصوى للموظفين. في حين

جاءت فقرة "دعم الإدارة المباشرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.50)، مما يشير إلى وجود تحدٍ في الثقافة الإشرافية لبعض المديرين الذين لا يزالون يفضلون الحضور التقليدي الصارم.

جدول (4-9): نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى (أثر المرونة على الإنتاجية)

المتغير التابع	R (معامل الارتباط)	R ² (معامل التحديد)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الإنتاجية الوظيفية	0.68	0.46	30.65	0.000	قبول الفرضية

تفسير النتيجة

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.68) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية. كما أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.46)، مما يعني أن المتغير المستقل (المرونة الزمنية) يفسر ما مقداره 46% من التغيرات التي تحدث في (الإنتاجية الوظيفية) لدى العينة، بينما تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى. وبما أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام المرن على الإنتاجية الوظيفية في قطاع البتروكيماويات".

الخاتمة

ختاماً، سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إحدى أهم القضايا الإدارية المعاصرة، وهي التوفيق بين صرامة الأنظمة التشغيلية في القطاع الصناعي، وبين حاجة الموظف الإنسانية للمرونة والتوازن. من خلال التطبيق على إحدى شركات البتروكيماويات والأسمدة الصناعية في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى أن سياسات المرونة الزمنية (السماح بتأخير مقنن لوقت الحضور) لا تتصادم مع الانضباط الوظيفي متى ما تم تأطيرها مؤسسياً، بل إنها تتحول إلى محفز قوي يرفع من معدلات الإنتاجية ويعمق من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. وتجدر الإشارة من الناحية المنهجية، إلى أن الدراسة تعاملت مع بيئة استثنائية (قطاع الأسمدة الصناعية) تعتمد بشكل شبه كلي على الواردات التشغيلية التي لا تقبل التأخير. ولذلك، ورغم أن المجتمع المستهدف كان (498) موظفاً، فإن العينة التي استوفت معايير الاستجابة الصحيحة وتخضع لنظام يسمح بالمرونة بلغت (38 استجابة). وبدلاً من اعتبار ذلك قيداً يعيق البحث، فإن هذه الاستجابات تمثل "دراسة حالة عميقة وموجهة" تقدم مؤشرات علمية غاية في الأهمية لصناع القرار والموارد البشرية في الشركة، وتثبت أن المرونة الممنوحة للفئات الإدارية والمساندة تنعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظومة دون الإخلال باشتراطات السلامة التشغيلية

المراجع

-المراجع العربية-

. دراسة الشمري والعمرى (2020)
- الموضوع: أثر ساعات العمل المرنة على الالتزام التنظيمي في القطاع النفطي السعودي.
- العينة: 150 موظفًا في إحدى شركات النفط.
- النتائج: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للدوام المرن على الالتزام التنظيمي.
- العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم فرضية تأثير الدوام المرن على الالتزام التنظيمي في سياق صناعي مشابه.
مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض. (متاح عبر الباحث العلمي من .النفطي السعودي: دراسة ميدانية
جوجل)

2. دراسة حسن، محمود عبد الرحى (2019)
- الموضوع: العمل المرن كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية المصرية.
- العينة: 200 موظف في شركات بتروكيماويات مصرية.
- النتائج: علاقة موجبة بين العمل المرن والرضا الوظيفي، مع وجود فروق حسب الفئة الوظيفية.
- العلاقة بالدراسة الحالية: توفر دعمًا تجريبيًا في قطاع البتروكيماويات.
(المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

3. دراسة العتيبي، بندر (2021)
- الموضوع: تأثير ترتيبات العمل المرنة على الإنتاجية في القطاع الخاص السعودي.
- العينة: 300 موظف في شركات متعددة القطاعات.
- النتائج: تأثير إيجابي للدوام المرن على الإنتاجية، خاصة في الوظائف الإدارية مقارنة بالتشغيلية.
- العلاقة بالدراسة الحالية: تشير إلى أهمية مراعاة طبيعة الوظيفة عند تطبيق المرونة.
(السعودي في ضوء رؤية 2030 .مجلة الدراسات التجارية المعاصرة).

4. دراسة المنظمة الدولية للعمل (2023)
- الموضوع: العمل المرن ومستقبل أسواق العمل.
- النتائج: أوصت بتبني سياسات مرنة مصممة وفق سياق كل قطاع، مع التركيز على قطاع الصناعة التحويلية
والبتروكيماويات.
- العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية إجراء الدراسة في قطاع البتروكيماويات تحديدًا

- A. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.

Topic: Review of work effectiveness for commuters.

Results: Concluded that the effect of remote work depends on the resistance and controls of implementation, and that only the most effective controls achieve optimal results.

Percentage with the current study: Emphasizes the importance of having organizational controls when implementing flexible hours

- B. Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 461–472.

Topic: Autumn in the workplace and its relationship to conflict overtime.

Sample: 2,500 employees at a Puerto Rican multinational corporation.

Results: Found no discrepancies between work and family time, and increased job satisfaction.

Conformity with the current study: Supports the effect of flexible hours on job data.

- C. **Impact of Flexible Working Hours on Employee Performance in the Petrochemical Industry**

Overview: This study examines how flexibility in start times impacts "safety-critical" environments. It concludes that while core hours are essential for operations, flexibility for administrative and support staff reduces burnout and improves overall discipline.

Location: [ScienceDirect / Elsevier](#)

- D. **The Relationship Between Flexible Work Schedules and Job Performance: A Case Study of Oil and Gas Sector**

Overview: This research highlights that allowing employees to manage their own arrival times (within a window) leads to higher organizational commitment and reduces the "negative discipline" issues associated with strict 8:00 AM clock-ins.

Location: [Emerald Insight](#)

- E. **Effects of Flexible Working Arrangements on Employee Retention and Performance in Heavy Industries**

Overview: Though not exclusive to petrochemicals, it covers heavy manufacturing. It found that flexibility is a key driver for "High-Performance Work Systems" (HPWS).

Location: [ResearchGate](#)

- F. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, A. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Topic: Work efforts in construction.

Sample: 16,000 employees in a tourism company.

Application: A live programmed experiment.

Results: Work began to grow by 13%, following a 50% increase in work. The results were attributed to an improved work environment and focus.

Agrees with the current study: Supports the potential impact of flexible work on organizational structure (URL: <https://academic.oup.com/qje/article/130/1/165/233772> - Open Access Version available via NBER).

- G. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541

Topic: Meta-analysis of the impact of remote work.

Sample: 46 independent studies.

Results: A relevant relationship was found between work and job satisfaction, which varied between work and family, where work performed better.

Modifies with the current study: Supports the assumed impact on job and performance. . (Available via ResearchGate free public repository).

- H. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. (Available as Open Access through SAGE Journals

Topic: Flexible work and work intensity.

Sample: Employees in flexible work teams. - **Results:** Employees in flexible work arrangements appeared to exert more effort compared to others, leading to increased productivity but potentially increased work-related stress.

Conformity with the current study: Provides an explanation for the mechanism of effect and agrees with the increased effort exerted.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتمنى ان تكون بصحة وعافية

اود ابلاغكم بأنني طالب في جامعه ميداوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير في إدارة الأعمال واعمل حاليا على بحث بعنوان " أثر المرونة الزمنية تأخير وقت الحضور على الانضباط الوظيفي والأداء في قطاع البتروكيماويات"

أتوجه إليكم بهذا الطلب لا ستفيد من خبرتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي و ارفق لكم نسخة من الاستبيان وارجو منكم التكرم بمراجعتها وابداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما ارجو اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، او حذفها. وأضافه عبارات جديدة

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم وأتطلع الة اثرائي وتلقي ملاحظاتكم القيمة

مع خالص التقدير والاحترام

عائش عبد الله الخيبري

طالب ماجستير إدارة اعمال

كلية إدارة الاعمال، جامعه ميدأوشن

Ayesh7995@gmail.com

Subject: Request for Arbitration of Research Questionnaire

Dear Dr.

I hope you are well.

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management – pursuing a Master of Business Administration (MBA). I am currently working on a research project entitled "The Impact of Time Flexibility (Delayed Attendance) on Job Discipline and Performance in the Petrochemical Sector.

I am writing to you to request your valuable expertise in reviewing the questionnaire for my research. I have attached a copy of the questionnaire and would appreciate it if you could review it and provide your feedback and suggestions regarding the accuracy and suitability of the statements in measuring the study's objectives. I would also appreciate any suggestions for modifications you deem appropriate, whether by rephrasing or deleting statements, or adding new ones.

Thank you very much for your time and effort. I look forward to enriching my research and receiving your valuable feedback.

With sincere appreciation and respect.

Ayesh Abdullah Alkhaibari

Master of Business Administration student

College of Business Administration, Midocean University

Ayesh7995@gmail.com

استبيان

السيد/.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اود ابلاغكم بأنني طالب في جامعه ميداوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير في إدارة الأعمال واعمل حاليا على بحث بعنوان " أثر المرونة الزمنية تأخير وقت الحضور على الانضباط الوظيفي والأداء في قطاع البتروكيماويات" كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الاعمال. ونظرا لأهمية أرائكم القيمة، ارجو منكم التفضل بإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن أجابناكم ستكون محل تقدير وسيتعامل معه بسرية تامة، لن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

شاكر لكم حسن تعاونكم

عائش عبدالله عيسى الخبيري

طالب ماجستير إدارة الاعمال

كلية إدارة الاعمال

Ayesh7995@gmail.com

المشرفين

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

Questionnaire

Dear Mr./Ms..... .

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management – pursuing a Master of Business Administration (MBA). I am currently working on a research project entitled "The Impact of Time Flexibility (Delayed Arrival) on Job Discipline and Performance in the Petrochemical Sector" as part of the requirements for my MBA degree. Given the importance of your valuable opinions, I kindly request that you complete this questionnaire. I assure you that your responses will be highly valued and treated with the utmost confidentiality, and will be used solely for scientific research purposes.

Ayesh Abdullah Alkhaibari
Master of Business
Administration student
College of Business
Administration, Midocean
University
Ayesh7995@gmail.com

Supervised by
Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed
Dr. Fayez Ali Jrad
College of Business
Administration, Midocean
University

الاستبانة

مقدمة الاستبانة: عزيزي/تي الموظف/ة.. تحية طيبة وبعد، بين يديك استبانة تهدف لجمع بيانات بحثية حول "أثر المرونة الزمنية وتأخير الحضور على الإنتاجية والرضا والالتزام". نؤكد لك أن إجاباتك ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف. شكراً لوقتكم ومساهمتم في تطوير بيئة العمل بمدينة الجبيل الصناعية.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristic)

يرجى وضع إشارة [X] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1. الجنس [] ذكر . [] انثى.
2. العمر [] 30 سنة او اقل . [] من 31 سنة الى 35 سنة .
[] من 36 سنة الى 40 سنة . [] من 41 فأكثر .
3. المؤهل العلمي [] ثانوي او اقل . [] دبلوم . [] بكالوريوس . [] دراسات عليا .
4. سنوات الخبرة في القطاع الصناعي: [] اقل من 5 سنوات . [] من 5 الى 10 سنوات . () أكثر من 10 سنوات .
5. طبيعة العمل الحالية: [] إداري/ مساند . [] مهندس ميداني . [] فني تشغيل/ صيانة .
6. العمل بنظام الورديات [] نعم . [] لا .
7. السكن: [] داخل الجبيل الصناعية . [] الجبيل البلد . [] خارج الجبيل (الدمام/ الخبر/ القطيف) .

القسم الثاني: محاور الدراسة (Research Topics)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 الى 5 حيث ان 1 "غير موافق بشدة" و 5 "موافق بشدة" (الإجابات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المحور الأول: المرونة الزمنية وتأخير الحضور (المتغير المستقل)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توجد سياسة واضحة في الشركة تسمح بهامش زمني مرن للحضور الصباحي.	[]	[]	[]	[]	[]

2	أشعر أن الإدارة تتقبل تأخير الحضور المبرر طالما يتم تعويضه في نهاية اليوم.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توفر التقنيات الحديثة (البصمة الذكية/ الأنظمة السحابية) سهولة في إدارة وقتي المرن.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تساهم المرونة الزمنية في تجنب ذروة الازدحام المروري عند بوابات المصانع بالجيبيل.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أستطيع تنسيق وقت حضوري بما يتوافق مع التزاماتي العائلية والاجتماعية دون قلق	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الإنتاجية والأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	البدء في وقت مرن يساعدني على التركيز في المهام المعقدة بدقة أعلى.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أنجز مهامي اليومية بجودة أفضل عندما لا أكون تحت ضغط الوصول في دقيقة محددة	☐	☐	☐	☐	☐
3	المرونة الزمنية تقلل من الأخطاء الفنية الناتجة عن الاستعجال والتوتر الصباحي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أشعر أن تقييم أدائي يعتمد على "ما أنجزته" وليس فقط على "متى حضرت".	☐	☐	☐	☐	☐
5	أستطيع تقديم تقارير فنية أكثر عمقاً بفضل تصفية ذهن الناتجة عن المرونة	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بسعادة وراحة نفسية أكبر منذ تطبيق/ استخدام نظام المرونة الزمنية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تقدير الشركة لظروفي الخاصة يزيد من رغبتني في العطاء المتميز.	☐	☐	☐	☐	☐

3	نظام الدوام المرن ساهم في خفض مستوى الاحتراق المهني والملل لدي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أنصح الآخرين بالعمل في هذه الشركة لما تتميز به من مرونة إدارية عصرية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أشعر بالتوازن الحقيقي بين حياتي المهنية وحياتي الشخصية.(Work-Life Balance)	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الالتزام التنظيمي والانضباط (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المرونة الممنوحة لي تجعلني أشعر بمسؤولية أخلاقية لعدم التقصير في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	نادراً ما أفكر في ترك العمل بقطاع البتروكيماويات بسبب ميزة الدوام المرن.	☐	☐	☐	☐	☐
3	قلّت حالات الغياب المفاجئ أو الاستئذان الطويل بفضل ترتيب وقتي صباحاً.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ألتزم بتعويض دقائق التأخير تلقائياً دون الحاجة لرقابة مباشرة من المدير.	☐	☐	☐	☐	☐
5	أشعر بالولاء العاطفي والانتماء القوي لأهداف الشركة وقيمها التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير، محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.. أما بعد،

فإنه من واجب العرفان بالجميل أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساندني في إنجاز هذا البحث العلمي، وأخص بالذكر:

- جامعة ميدأوشن (Midocean University) هذا الصرح الأكاديمي المتميز الذي أتاح لنا الفرصة للنهل من معين العلم الإداري الحديث وفق أعلى المعايير.
 - سعادة الدكتور المشرف/ الفاضل فيصل عبد الحميد، وسعادة الدكتور/ فايز جراد: اللذين لم يبخلا عليّ بفيض علمهما وتوجيهاتهما السديدة، فكان لإشرافهما الدقيق الأثر الأكبر في تقويم مسار البحث وإخراجه بهذه الصورة الرصينة.
 - زملائي وإخواني في قطاع البتروكيماويات بالجبيل: الذين لولا تعاونهم واستجابتهم الصادقة في تعبئة أدوات الدراسة لما رأيت هذه النتائج النور، فشكراً لهم على وقتهم وثقتهم.
- ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن ينفع بهذا العمل، وأن يكون لبننة نافعة في صرح الإدارة السعودية الحديثة، وما كان فيه من توفيق فمن الله وحده، وما كان فيه من تقصير فمن نفسي والشيطان.

الباحث

(Acknowledgment)

Praise be to God, by whose grace good deeds are accomplished, and peace and blessings be upon the teacher of humanity, Muhammad, and upon his entire family. To proceed:

It is impossible to adequately express my gratitude and profound appreciation to all who supported me in completing this scientific research, and in particular:

- Medocean University: This distinguished academic institution provided us with the opportunity to access the wellspring of modern management science as desired.

- My esteemed supervisor, Dr. Faisal Abdul Hamid, and Dr. Fayed Jarad: They generously shared their vast knowledge and sound guidance. Their supervision had a profound impact on the research evaluation process and its presentation in this solid form.

- My colleagues and brothers in the petrochemical sector in Jubail: Without their cooperation and sincere responsiveness in providing the survey tools for the study, these results would not have been possible. Thank you for your time and trust. In conclusion, I pray to God Almighty that this work will be beneficial and a prominent contribution to the development of modern Saudi administration. Any success in it is from God alone, and any shortcomings are from myself and Satan.

Researcher

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration



**The Impact of Flexible Working Hours and Delayed Attendance on Job Discipline and
Performance in The Petrochemical Sector t54w**

Prepared by:

Ayesh Abdullah Essa Al Khaibari

Academic number:

252001734

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026

Abstract:

This study examines the impact of flexible work arrangements on employee productivity, job satisfaction, and organizational loyalty in petrochemical companies. The study employed a quantitative methodology, primarily using questionnaires as the data collection tool. A total of 69 responses were received, but after applying filtering criteria, 38 responses were deemed valid for statistical analysis. The study utilized descriptive and inferential analytical methods, such as calculating means and standard deviations, and linear regression analysis to test the hypotheses. The results demonstrated a statistically significant positive impact of flexible working hours on the three studied variables, indicating that adopting flexible and structured policies can contribute to enhanced organizational performance and improved quality of work life in a demanding industrial environment. The study recommends implementing flexible work models that consider the nature of operational jobs and the safety and continuity needs of the petrochemical sector.

Keywords: Time flexibility and delays, job discipline and performance, petrochemical industry, Jubail region.