

أثر تطبيق نظام العمل المرن على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم
الوظيفي
(دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية)



إعداد

نوره ال تويم

المقدمة:

تزايدت أهمية العمل المرن بصورة ملحوظة بعد جائحة COVID-19 التي فرضت واقعًا جديدًا على سوق العمل، حيث أُجبرت العديد من المؤسسات على اعتماد نماذج مرنة لضمان استمرارية الأعمال، وقد بيّنت التجربة العملية أن العمل المرن ليس فقط حلًا وقيًا، بل خيارًا استراتيجيًا يمكن أن يحقق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات، من خلال تحسين أداء الموظفين ورفع مستويات رضاهم الوظيفي (Egasamara et al., 2025).

يشير العديد من الباحثين إلى أن العمل المرن يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموظفين، وتخفيف الضغوط النفسية، ومنحهم حرية أكبر في إدارة وقتهم وأداء مهامهم، كما أنه يسهم في خفض معدلات الغياب ودوران العمل، مما يعزز من استقرار الموارد البشرية وفعاليتها (Ananda, 2024).

إن تطبيق نظام العمل المرن لا يخلو من التحديات، مثل صعوبة الرقابة، وتشتت فرق العمل، وضعف التفاعل بين الموظفين، مما قد يؤثر على روح الفريق والابتكار داخل المؤسسات، كما أن بعض الوظائف قد لا تكون قابلة للتطبيق ضمن هذا النظام، أو تتطلب حضورًا ماديًا مستمرًا، الأمر الذي يجعل من الضروري وضع سياسات واضحة وشاملة لتنفيذ العمل المرن بشكل متوازن وعادل (Ridzuwan et al., 2025).

المقدمة:

ويعتبر رضا الموظف من أهم مؤشرات جودة بيئة العمل، وهو عنصر حاسم في رفع الإنتاجية وتعزيز الولاء التنظيمي، ويأتي نظام العمل المرن كأداة فعالة لتحقيق هذا الرضا، خاصة في ظل ضغوط الحياة الحديثة وتزايد التحديات النفسية والاجتماعية التي تواجه العاملين (Nastiti et al., 2024).

وتعد الإنتاجية المحور الأهم الذي تستند عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أصبح من المؤكد أن تحسين الأداء لا يرتبط فقط بزيادة عدد ساعات العمل، بل بجودة هذه الساعات ومدى توافقها مع ظروف الموظف وحالته النفسية، وهو ما يقدمه نظام العمل المرن من خلال خلق بيئة أكثر راحة ومرونة تعزز من التركيز والتحفيز الذاتي (Li & Li, 2024).

ورغم التقدم الملحوظ في بعض المؤسسات، لا تزال تطبيقات العمل المرن محدودة وغير منظمة بالشكل الكافي، خاصة في الشركات الخاصة التي غالبًا ما تقتصر إلى أطر تنظيمية تدعم هذا التوجه، ما يجعل من الضروري دراسة تأثير تطبيق هذا النظام على متغيرات حيوية مثل رضا الموظف وإنتاجيته ضمن السياق المحلي (رشاد، ٢٠٢٤).

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة (العمل عن بُعد، أساليب العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة، وذلك باستخدام أدوات كمية وتحليلية موثوقة لاستكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة العمل الواقعية (Briones, 2023).

مشكلة الدراسة

شهدت بيئات العمل العالمية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في أنماط التشغيل، خاصةً بعد جائحة كورونا، حيث فرضت الظروف الطارئة على المؤسسات تبني أنظمة العمل المرنة كبديل استراتيجي لضمان استمرارية الأعمال، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ترتيبات العمل المرنة مثل العمل عن بُعد، الساعات المرنة، وأسابيع العمل المضغوطة لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي (Chauhan, 2023؛ Egasamara et al., 2025).

ورغم أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت أثر العمل المرنة على متغيرات مثل الأداء، والإنتاجية، والتوازن بين العمل والحياة، إلا أن نتائجها جاءت متباينة، ومتأثرة بسياقات مختلفة (Briones, 2023)؛ (Ananda, 2024) فبعضها أظهر وجود علاقة إيجابية بين المرونة وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي (Chauhan, 2023)؛ (Li & Li, 2024)، في حين أظهرت دراسات أخرى ضعف هذا التأثير أو إقصاءه على أبعاد محددة فقط (Ridzuwan et al., 2025).

مشكلة الدراسة

ويزداد تعقيد المشكلة في السياق العربي، وتحديدًا في الشركات الخاصة، حيث لا تزال تطبيقات العمل المرن محدودة وغير منظمة بشكل كافٍ، في ظل غياب سياسات واضحة وتباين في ثقافة العمل، مما يخلق فجوة بحثية حقيقية تستدعي الدراسة والتحليل. فمعظم الدراسات تركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية أو تكنولوجية، بينما ظل قطاع الشركات الخاصة – رغم ديناميكيته وتأثيره الواسع – خارج نطاق التركيز الأكاديمي الكافي (رشاد، ٢٠٢٤).

وتُظهر بعض الدراسات كذلك أن فعالية العمل المرن ترتبط بعوامل تنظيمية وثقافية، مثل الدعم من الإدارة، والتواصل الداخلي، ومدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية (Lisnawati, 2024؛ Sekhar & Patwardhan, 2021). وقد أشارت دراسة (Ridzuwan et al., 2025) إلى أن غموض الحدود بين العمل والحياة يمكن أن يُشكل تحديًا في حال لم يُدار النظام بفعالية. كل هذه المؤشرات تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير العمل المرن من منظور شمولي يراعي الظروف التنظيمية والسياق المحلي.

مشكلة الدراسة

ورغم وفرة الدراسات في هذا المجال عالميًا، إلا أن بيئة الشركات الخاصة في العالم العربي لا تزال تعاني من نقص واضح في الأبحاث التي تربط بين نظام العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، خصوصًا في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل والضغوط التنافسية، فمعظم الأبحاث تركزت في قطاعات حكومية أو تعليمية، مما يفتح المجال لدراسة أثر هذه النظم في القطاع الخاص الذي يتميز بطبيعته الديناميكية والتنافسية.

بناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم مدى تأثير تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأبحاث السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن بكل أبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) وبين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يعزز الفهم العلمي لهذا المجال المتطور.
- تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير نظام العمل المرن في بيئات العمل الخاصة، خصوصًا في الدول العربية التي لم تُول هذا الموضوع الاهتمام الكافي مقارنة بالدول الغربية.
- تقدم الدراسة نموذجًا بحثيًا متكاملًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، سواء من خلال توسيع نطاق العينة، أو إدراج متغيرات وسيطة مثل الالتزام التنظيمي أو الولاء الوظيفي.
- توفر الدراسة قاعدة علمية يمكن البناء عليها في أبحاث لاحقة تتناول متغيرات جديدة، مثل الالتزام الوظيفي، أو الصحة النفسية، أو العلاقة بين العمل المرن والأداء الجماعي.

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية:

- تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية للشركات الخاصة حول كيفية تطبيق نظام العمل المرن بشكل فعال، مما يمكن الشركات من تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي.
- تساعد الدراسة الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة لتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يوفر الوقت والتكلفة التي تُنفق على التوظيف والتدريب.
- تساعد الدراسة الشركات على توفير بيئة مرنة تدعم رفاهية الموظفين، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- توفر الدراسة ملاحظات قيّمة لصانعي القرار في الشركات الخاصة حول كيفية تخصيص سياسات العمل المرن بما يتناسب مع احتياجات الموظفين والأهداف التنظيمية، مما يعزز الكفاءة العامة للمنظمة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية، والتي تتمثل فيما يلي:

- قياس أثر العمل عن بُعد كأحد أبعاد نظام العمل المرن على مستوى إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة
- تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل المرن
- استكشاف أثر تطبيق أساليب العمل المضغوطة على رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي
- دراسة تأثير الساعات المرنة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وانعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي
- تقييم أثر ترتيبات العمل المرن بمفهومها الشامل على تعزيز بيئة العمل وزيادة معدلات الإنتاجية داخل الشركات الخاصة
- تحليل الفروق في إدراك الموظفين لأثر نظام العمل المرن باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- تقديم توصيات علمية وعملية للشركات الخاصة بشأن أفضل سبل تصميم وتطبيق نظام عمل مرن فعال يوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما أثر العمل عن بُعد على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة؟
- ما أثر أسابيع العمل المضغوطة على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة؟
- ما أثر الساعات المرنة على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة؟
- ما أثر ترتيبات العمل على تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) وتحسين إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة ، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها :

- H1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.
- 2- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسابيع العمل المضغوطة على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.
- 3- H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الساعات المرنة على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.
- 4- H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترتيبات العمل المرن على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) وتحسين رضا الموظفين الوظيفي في الشركات الخاصة ، وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية منها :

- H5.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل عن بُعد على تحسين رضا الموظفين الوظيفي في الشركات الخاصة.
- H6.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسابيع العمل المضغوطة على تحسين رضا الموظفين الوظيفي في الشركات الخاصة.
- H7.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الساعات المرنة على تحسين رضا الموظفين الوظيفي في الشركات الخاصة.
- H8.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترتيبات العمل المرن على تحسين رضا الموظفين الوظيفي في الشركات الخاصة..

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية. وبحسب النشرة الإحصائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء السعودية، بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص نحو 11.4 مليون موظف حتى منتصف عام ٢٠٢٤. ونظرًا لأن موضوع الدراسة يركّز على أثر "نظام العمل المرن"، فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع الموظفين ضمن هذا القطاع ممن يعملون في شركات تُطبق فعليًا أحد أشكال العمل المرن، مثل: العمل عن بُعد، الساعات المرنة، أو نظام الأسبوع المضغوط. وسيتم التحقق من انطباق هذه الصفة من خلال بند تمهيدي في أداة الدراسة (الاستبيان)، يتضمن سؤالاً يحدد ما إذا كانت جهة عمل الموظف تعتمد نظام عمل مرن، وبناءً عليه يتم تضمين أو استبعاد الاستجابة من التحليل الإحصائي .

مجتمع وعينة الدراسة :

عينة الدراسة:

نظرًا لضخامة حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ قرابة 11.4 مليون موظف في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد معادلة كوكران لحساب حجم العينة المناسب، باستخدام مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

$$\frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 384.16$$

وقد أسفرت المعادلة عن تقدير حجم العينة بـ 385 موظفًا تقريبًا. وبناءً على ذلك، سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، نظرًا لطبيعة الدراسة التي تتطلب موظفين يعملون في بيئات عمل تطبق فعليًا أحد أنظمة العمل المرنة. وستراعى في اختيار العينة معايير التنوع المهني والقطاعي والجغرافي، بما يضمن تمثيلًا شاملاً لمختلف فئات العاملين في الشركات الخاصة ذات أنظمة العمل المرنة داخل المملكة.

مصادر البيانات:

- بيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- بيانات الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أداة الدراسة :

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيصمم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس تأثير نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الخاصة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول :يتناول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في الشركات الخاصة التي تطبق نظام العمل المرن، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني :يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، يتضمن المتغير المستقل نظام العمل المرن بأبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، ترتيبات العمل) ويشتمل على ٢٤ عبارة. بينما يتضمن المتغير التابع إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ويشتمل على ٢٠ عبارات. تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات للإجابة على أسئلة محاور الدراسة، حيث تتراوح الإجابات من "موافق جدًا" (٥) إلى "غير موافق جدًا". (1)

الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج SPSS، وذلك على النحو التالي:

- **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجاباتهم.
- **اختبار صدق وثبات الاستبانة:** معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي لمحاوَر الاستبانة والتأكد من اتساق العبارات.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:**
 - الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (نظام العمل المرن) وأحد المتغيرات التابعة (مثل إنتاجية الموظفين أو رضاهم الوظيفي).
 - الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد متعددة من المتغيرات التابعة (مثل تأثير العمل المرن على الإنتاجية ورضا الموظفين معاً).
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات الموظفين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- **اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.