

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة موارد بشرية

فاعلية أنظمة العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظف على قطاع

التقنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

هياء مرزوق محمد الدوسري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



١٤٣١

١٤٣١



هَذَا

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول

في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني

حتى صرت كبيراً

(أُمِّي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى

جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونفاد

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها (204) موظف وموظفة من العاملين في شركات التقنية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت النتائج الوصفية إلى ارتفاع مستوى تطبيق أنظمة العمل المرنة في قطاع التقنية، وكذلك ارتفاع مستوى إنتاجية الموظفين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد العمل المرنة بين متوسطة ومرتفعة، وبلغ المتوسط العام لإنتاجية الموظفين (3.95)، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر دال إحصائيًا لكل من مرونة ساعات العمل، والعمل عن بُعد، وجداول الدوام المضغوطة، وحرية اختيار موقع العمل على مستوى إنتاجية الموظفين.

و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات العمل المرنة وتطويرها بما يتناسب مع طبيعة أعمال قطاع التقنية، والتوسع في تطبيق نماذج العمل الهجين، وتحسين البنية الرقمية الداعمة للعمل عن بُعد، ورفع مستوى الدعم الإداري، وتطوير مؤشرات أداء تتلاءم مع بيئات العمل المرنة، وتكثيف البرامج التدريبية لضمان الاستفادة المثلى من هذه الأنظمة.

الكلمات المفتاحية: أنظمة العمل المرنة، مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، الدوام المضغوط، موقع العمل، إنتاجية الموظفين، قطاع التقنية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	الأهداف الفرعية للدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 دراسات سابقة
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

11.1	مصادر جمع البيانات.....	17
12.1	أدوات الدراسة:.....	18
13.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
14.1	حدود الدراسة:.....	19
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
	المبحث الأول: الإطار النظري لأنظمة العمل المرن.....	20
1.1.2	التمهيد.....	20
2.1.2	مفهوم أنظمة العمل المرن.....	20
3.1.2	أهمية أنظمة العمل المرن.....	22
4.1.2	أبعاد أنظمة العمل المرن.....	23
5.1.2	استراتيجيات تطبيق أنظمة العمل المرن.....	26
	المبحث الثاني: إنتاجية الموظفين.....	30
1.2.2	تمهيد.....	30
2.2.2	مفهوم إنتاجية الموظفين.....	30
3.2.2	أهمية إنتاجية الموظفين.....	31
4.2.2	محددات إنتاجية الموظفين.....	33
5.2.2	استراتيجيات تعزيز إنتاجية الموظفين.....	36
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	38
1.3	منهج الدراسة.....	38
2.3	مجتمع الدراسة.....	38

3.3 عينة الدراسة.....	39
4.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....	39
5.3 صدق أداة الدراسة.....	41
6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.....	42
7.3 ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا).....	42
8.3 أساليب التحليل الإحصائي (SPSS).....	44
الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشتها.....	46
1.4 المقدمة.....	46
2.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية.....	46
3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (أنظمة العمل المرن).....	48
البعد الأول: مرونة ساعات العمل.....	48
البعد الثاني: العمل عن بُعد.....	49
البعد الثالث: جداول الدوام المضغوطة.....	50
البعد الرابع: حرية اختيار موقع العمل.....	51
4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (إنتاجية الموظفين).....	52
5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....	53
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	59
1.5 تمهيد.....	59
2.5 مناقشة النتائج.....	59
3.5 التوصيات.....	63

65.....	Abstract
66.....	المراجع
66.....	المراجع باللغة العربية
69.....	المراجع باللغة الإنجليزية
74.....	الملاحق
75.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	1.
42	جدول: (2) معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	2.
44	جدول: (3) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	3.
46	جدول: (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِبُعد مرونة ساعات العمل	4.
47	جدول: (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِبُعد العمل عن بُعد	5.
48	جدول: (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِبُعد جداول الدوام المضغوطة	6.
49	جدول: (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِبُعد حرية اختيار موقع العمل	7.
50	جدول: (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إنتاجية الموظفين	8.
52	جدول: (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنظمة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين	9.
54	جدول: (10) الانحدار الخطي البسيط لأثر مرونة ساعات العمل على إنتاجية الموظفين	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (11) الفرضية الفرعية الثانية: أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين	11.
56	جدول (12) الفرضية الفرعية الثالثة: أثر جداول الدوام المضغوطة على إنتاجية الموظفين	12.
57	جدول (13) الفرضية الفرعية الرابعة: أثر حرية اختيار موقع العمل على إنتاجية الموظفين	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات واسعة في طبيعة بيئة العمل، إذ أصبحت المؤسسات تتجه نحو تبني ممارسات عمل مرنة تتناسب مع التطور التقني المتسارع والاحتياجات المتنامية للعاملين، وقد أسهم هذا التحول العالمي في إعادة تشكيل المفاهيم التقليدية للعمل، حيث انتقلت العديد من المنظمات من النماذج الجامدة لساعات وأماكن العمل إلى أنظمة أكثر مرونة تسمح للعاملين بقدر أكبر من التحكم في كيفية تنظيم وقتهم ومهامهم، وتوضح الأدبيات الحديثة أن هذا التوجه لم يعد مقصوراً على قطاعات معينة، بل أصبح جزءاً من التغيير البنيوي الذي يطال معظم القطاعات، خاصة تلك المرتبطة بالاقتصاد الرقمي والتحول التكنولوجي، ويعد هذا التحول امتداداً طبيعياً لتطورات العصر الرقمي الذي يعزز العمل عن بُعد، والمرونة الزمنية، وتقليل الارتباط بالمكاتب التقليدية. (Hu, 2024)

ومع هذا التوسع، أصبحت ترتيبات العمل المرن (FWA) محوراً مهماً في البحوث الأكاديمية، خصوصاً في ظل ازدياد الاهتمام بأدوارها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والحياة، فقد تناولت الأدبيات مفهوم العمل المرن من زوايا متعددة، منها المرونة في ساعات العمل، وتغيير أماكن أداء المهام، وإعادة تصميم الجداول الزمنية بما يسمح بتحقيق مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي، ومن ثم أصبح العمل المرن أكثر حضوراً في الدراسات التي تستكشف ديناميكيات التفاعل بين الموظف والمؤسسة. (Lisnawati, 2024)

وفي إطار الاهتمام العالمي بالعمل المرن، تركز العديد من البحوث على فهم تأثيراته في الأفراد والمؤسسات عبر بيئات عمل مختلفة، بهدف بناء قاعدة معرفية حول مدى ملاءمة هذا النمط للتطبيق في القطاعات المتنوعة، وقد أشارت الدراسات إلى أن ترتيبات العمل المرن يمكن أن تلعب دوراً مهماً في خلق بيئات عمل أكثر استجابة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تتطلب إعادة النظر في السياسات الداخلية، وأنماط القيادة، وآليات التنسيق داخل المؤسسات. وبدأت الأدبيات العلمية تتناول العمل المرن

ليس فقط باعتباره ترتيبات وقتية، بل بوصفه جزءًا من التحول المؤسسي العام الذي يدعم التكيف المستدام والابتكار. (Ridzuwan et al., 2025)

ومع تزايد إدراك المؤسسات لأهمية تعزيز مرونة بيئة العمل، برز اهتمام بحثي كبير بدراسة العلاقة بين أنظمة العمل المرن والجوانب المختلفة للأداء الوظيفي، بما في ذلك الكفاءة، المشاركة، جودة الإنجاز، التفاعل بين فرق العمل، والالتزام المؤسسي، وقد ركزت الأدبيات على البحث في الأساليب المثلى لتطبيق أنظمة العمل المرن بما يضمن الاستفادة منها بشكل يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة ومتطلبات العاملين، كما تم تناول العمل المرن ضمن إطار أوسع يشمل مفاهيم رأس المال البشري، التطور المهني، وتحسين بيئات العمل لجعلها أكثر دعمًا وإنتاجية.

2.1. مشكلة الدراسة

شهدت بيئات العمل في السنوات الأخيرة توسعًا ملحوظًا في تطبيق أنظمة العمل المرن، لما لها من آثار إيجابية محتملة على الأداء والإنتاجية، وقد أكدت العديد من الدراسات ذلك، مثل دراسة (Hu (2024 التي أشارت إلى أن المرونة في ساعات ومواقع العمل تحسّن رضا الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم، وكذلك دراسة (Lisnawati (2024 التي بينت أن العمل المرن يعزز التحفيز والتوازن بين العمل والحياة، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية الموظف.

ورغم وجود نتائج إيجابية، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود تحديات قد تقلل من فعالية العمل المرن، مثل دراسة (Ridzuwan et al. (2025 التي أكدت أن ساعات العمل المرنة قد تسهم في طمس الحدود بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة إلى تحديات تتعلق بالتواصل والعدالة التنظيمية، كما وجدت دراسة (Nastiti et al. (2024 أن العمل المرن لا يؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي إلا من خلال متغير وسيط هو رفاهية الموظف، مما يعكس عدم استقرار النتائج عبر البيئات المختلفة.

يُعد قطاع التقنية من أكثر القطاعات التي تعتمد على الإنجاز الرقمي، والعمل الذهني، والتفاعل المستمر بين فرق العمل، مما يجعل تأثير أنظمة العمل المرن بالغ الأهمية، فقد أوضحت دراسة

Egasamara et al. (2025) في شركة تقنية أن العمل المرن ساهم في تقليل وقت التنقل وزيادة التركيز وتحسين الأداء العام. ومع ذلك، فإن هذه النتائج تنتهي لبيئات غير سعودية، مما يقلل من إمكانية تعميمها على السياق المحلي الذي يتميز بخصائص تنظيمية وثقافية مختلفة.

ورغم التوسع التدريجي في تطبيق سياسات العمل المرن داخل المملكة، خصوصًا في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030، إلا أن الأدبيات البحثية لا تزال تفتقر إلى دراسات ميدانية تُقيّم تأثير أبعاد العمل المرن بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية السعودي. وغالبية الدراسات ركزت على الرضا، التوازن بين العمل والحياة، أو الضغط الوظيفي كما في دراسات (Mandalahi (2024 و (Ananda (2024، دون تناول الإنتاجية بوصفها متغيرًا تابعًا رئيسًا داخل هذا القطاع الحيوي.

وعليه، فإن الأساس الذي تنطلق منه هذه الدراسة يتمثل في غياب أدلة علمية واضحة ومباشرة حول أثر أبعاد العمل المرن على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية داخل المملكة العربية السعودية، في ظل نتائج بحثية متباينة وتحديات تنظيمية تختلف من سياق لآخر. ومن هنا تنبع الحاجة لتقصي هذا الموضوع بشكل علمي منهجي للإجابة عن سؤال المشكلة الآتي:

ما أثر أنظمة العمل المرن بأبعادها على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول أثر أنظمة العمل المرن في قطاع التقنية تحديدًا، إذ لا تزال الدراسات العربية في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية.
2. الإسهام في تطوير الإطار النظري المتعلق بعلاقة العمل المرن بالإنتاجية، من خلال اختبار عدة أبعاد (مرونة الساعات، العمل عن بُعد، الدوام المضغوط، اختيار موقع العمل) وربطها بالأداء الوظيفي.

3. تقديم نموذج علمي قابل للقياس يمكن للباحثين الاستفادة منه في دراسات لاحقة حول العمل المرن في القطاعات المختلفة داخل المملكة وخارجها.
4. إغناء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية عبر تقديم نتائج يمكن أن تُبنى عليها نظريات جديدة أو تُعدّل بها نماذج قائمة في بيئة العمل المعاصرة.
5. إبراز دور التحول الرقمي في تمكين تطبيق أنظمة العمل المرن، مما يعزز فهم العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية.
6. دعم الاتجاه البحثي الحديث الذي يركز على مستقبل العمل Work Future وكيف تؤثر الأساليب المرنة على الأداء ورضا الموظفين.

ثانيًا: الأهمية العملية

- ✓ سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول أثر أنظمة العمل المرن في قطاع التقنية تحديدًا، إذ لا تزال الدراسات العربية في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية.
- ✓ الإسهام في تطوير الإطار النظري المتعلق بعلاقة العمل المرن بالإنتاجية، من خلال اختبار عدة أبعاد (مرونة الساعات، العمل عن بُعد، الدوام المضغوط، اختيار موقع العمل) وربطها بالأداء الوظيفي.
- ✓ تقديم نموذج علمي قابل للقياس يمكن للباحثين الاستفادة منه في دراسات لاحقة حول العمل المرن في القطاعات المختلفة داخل المملكة وخارجها.
- ✓ إغناء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية عبر تقديم نتائج يمكن أن تُبنى عليها نظريات جديدة أو تُعدّل بها نماذج قائمة في بيئة العمل المعاصرة.
- ✓ إبراز دور التحول الرقمي في تمكين تطبيق أنظمة العمل المرن، مما يعزز فهم العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية.
- ✓ دعم الاتجاه البحثي الحديث الذي يركز على مستقبل العمل Work Future وكيف تؤثر الأساليب المرنة على الأداء ورضا الموظفين.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر أنظمة العمل المرن بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، وحرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد العمل المرن في رفع مستوى الأداء، وتحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز بيئة العمل في هذا القطاع الحيوي.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. قياس أثر مرونة ساعات العمل على مستوى إنتاجية الموظفين في شركات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل أثر العمل عن بُعد على فعالية إنجاز المهام وجودة المخرجات لدى موظفي قطاع التقنية.
3. تقييم دور جداول الدوام المضغوطة في تحسين كفاءة استخدام الوقت وتقليل الإرهاق الوظيفي لدى العاملين.
4. دراسة أثر حرية اختيار موقع العمل في تعزيز رضا الموظف وتقليل معدلات الغياب ودعم توازن الحياة العملية والشخصية.
5. استكشاف الفروق في أثر أنظمة العمل المرن وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، طبيعة الوظيفة).
6. تحليل مدى تقبل الإدارة لأنظمة العمل المرن وعلاقته بتفعيل هذه الأنظمة بشكل مؤسسي داخل قطاع التقنية

5.1 تساؤلات الدراسة

ما أثر أنظمة العمل المرن بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر مرونة ساعات العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يؤثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق جداول الدوام المضغوطة على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر حرية اختيار موقع العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق العمل المرن في بيئة شركات التقنية، وكيف يمكن أن تؤثر على إنتاجية الموظفين؟؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل المرن بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية...

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ساعات العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية..

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجدول الدوام المضغوطة على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابع : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية اختيار موقع العمل على إنتاجية الموظفين. في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية

7.1 دراسات سابقة

☑ دراسة (Egasamara et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق سياسة ترتيبات العمل المرن (FWA) على إنتاجية الموظفين وأداء الشركة في شركة (TELIN) PT Telekomunikasi Indonesia Internasional، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين في الشركة الذين استفادوا من سياسة العمل المرن، مع التركيز على الآثار المتعلقة بتوفير الوقت وتكلفة العمليات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق سياسة العمل المرن (FWA) أسهم بشكل كبير في تقليل وقت التنقل للموظفين، مما زاد من تركيزهم في إنجاز المهام. كما قدمت هذه السياسة مرونة في تخصيص وقت العمل، مما ساعد في تحسين الكفاءة. كما أسهمت التوفير في تكاليف النقل والغداء في تعزيز كفاءة العمل. بالإضافة إلى ذلك، ساعد الدعم التكنولوجي في تسهيل التواصل والتنسيق بين فرق العمل، مما أدى إلى تحسين الأداء العام، وأوصت الدراسة بتطبيق سياسة العمل المرن على نطاق أوسع في الشركات لتحقيق زيادة في الإنتاجية وتحسين بيئة العمل المستدامة، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

☑ دراسة (Ridzuwan et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ساعات العمل المرنة على أداء الموظفين بأبعاده (الاستقلالية، الإنتاجية، جذب المواهب، تأثيرات ثقافية) في بيئة العمل الحديثة، واستخدمت الدراسة

المنهج التحليلي النقدي من خلال استعراض الدراسات الحديثة من 2020 حتى 2024، وتكونت العينة من دراسات حالة واقعية من صناعات متنوعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ساعات العمل المرنة تقدم مزايا كبيرة مثل الاستقلالية وزيادة الإنتاجية وجذب المواهب، لكنها تصاحبها تحديات مثل غموض الحدود بين العمل والحياة، وعدم العدالة في الوصول إلى هذه الأنظمة، وتأثيرها السلبي على الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى مشاكل التعاون والتواصل داخل الفرق.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات شاملة، واستثمار التكنولوجيا، واعتماد ممارسات إدارية معتمدة على النتائج لتحقيق أقصى استفادة من مرونة العمل مع معالجة التعقيدات المترتبة عليها.

✓ دراسة (Hu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم بأبعاده (رضا الوظيفة، توازن العمل والحياة، كفاءة العمل، وتحفيز الابتكار) في بيئة العمل، وذلك باستخدام أسلوب مراجعة الأدبيات والتحليل المنطقي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من دراسات حالة متعددة وتحليل لتجارب منظمات طبقت أنظمة العمل المرن، بهدف فهم الآثار المترتبة على هذه الأنظمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب ساعات ومواقع العمل بشكل مرن يعزز رضا الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، حيث يُحسن التوازن بين العمل والحياة، ويُحفز الابتكار، ويزيد من كفاءة العمل وتركيز الموظفين. ومع ذلك، فقد تطرقت الدراسة إلى بعض التحديات مثل حواجز التواصل، مشاكل التعاون بين الفرق، وإدارة عبء العمل، والتي يمكن أن تؤثر على فعالية تطبيق النظام.

وأوصت الدراسة بتطوير سياسات وإجراءات واضحة أثناء تنفيذ أنظمة العمل المرن، وتوفير الدعم الفني والتدريب اللازم لتجاوز هذه التحديات، لضمان تنفيذ فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

✓ دراسة (Lisnawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ترتيبات العمل المرن والثقافة التنظيمية على إنتاجية العمل بأبعاده (توازن العمل والحياة، رضا الموظفين، التحفيز، التعاون، وأداء العمل) في بيئة العمل، وتكونت العينة من مقالات محكمة منشورة في مجلات أكاديمية مرموقة التي تناولت تأثير ترتيبات العمل المرن والثقافة التنظيمية على الإنتاجية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرن تؤثر بشكل إيجابي على توازن العمل والحياة، ورضا الموظفين، والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تشكيل سلوك الموظفين وأدائهم. فالثقافة التنظيمية الإيجابية التي تتميز بالثقة والاحترام والتواصل المفتوح يمكن أن تعزز من التفاعل والمشاركة الفعالة للموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم، أما الثقافات التنظيمية السلبية فتؤثر سلبًا على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بأن تسعى المنظمات إلى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم رفاهية الموظفين، وتوفر فرصًا للتطوير المهني، وتعزز التعاون الفعال بين الفرق. كما يجب على المنظمات تصميم وتنفيذ ترتيبات العمل المرن بشكل دقيق للاستفادة من مزاياها مع تقليل التحديات المحتملة.

✓ دراسة (Mandalahi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئات العمل المرنة على أداء الموظفين بأبعاده (الضغط الوظيفي، توازن العمل والحياة) في بيئة العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من موظفين من صناعات متنوعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل المرنة تؤثر بشكل إيجابي على الضغط الوظيفي وتوازن العمل والحياة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. وقد أظهر تحليل الانحدار وجود علاقات معنوية بين هذه المتغيرات، مما يبرز أهمية المرونة في تعزيز رفاهية الموظفين وأدائهم.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تأخذ المنظمات في اعتبارها تطبيق سياسات العمل المرن لدعم رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد في تحسين بيئة العمل وتقليل الضغط الوظيفي، وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي.

✓ دراسة (Ananda, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل المرن على توازن العمل والحياة وأداء الموظفين بأبعاده (التوازن بين العمل والحياة، مستوى التوتر، رضا الموظفين) في بيئة العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين وتكونت العينة من 100 موظف تم اختيارهم باستخدام تقنية العينة القصدية من الشركات في مدينة باندونغ.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل المرن له تأثير إيجابي على توازن العمل والحياة وأداء الموظفين. حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يعملون بمرونة يميلون إلى التمتع بتوازن أفضل بين العمل والحياة، وانخفاض مستويات التوتر، وزيادة رضاهم عن وظائفهم مقارنة بالموظفين الذين يعملون بطريقة تقليدية.

وأوصت الدراسة بتطبيق سياسات العمل المرن في الشركات لتعزيز توازن العمل والحياة، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

✓ دراسة (Nastiti et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ترتيبات العمل المرن (FWA) على رضا الموظفين الوظيفي مع رفاهية الموظفين كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي باستخدام برنامج SMART PLS 3.0، مع اختبار الوساطة بناءً على عملية هايز، تم جمع البيانات من 108 مشاركين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرن ليس لها تأثير مباشر على رضا الموظفين الوظيفي. ومع ذلك، بعد عملية الوساطة، تبين أن العمل المرن له تأثير إيجابي على رضا الموظفين من خلال رفاهية الموظفين.

وأوصت الدراسة بأن الشركات يجب أن تولي اهتمامًا خاصًا بتحديد ساعات العمل وحجم العمل لضمان عدم شعور الموظفين أنهم يعملون بلا نهاية أو بوقت غير محدود، مما قد يؤثر سلبًا على رفاهيتهم. وبذلك، يمكن الحفاظ على رفاهية الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

✓ دراسة (Hu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة العمل المرنة على رضا الموظفين الوظيفي والإنتاجية، من خلال تحليل كيفية تحسين المرونة في ساعات العمل وأماكنها لرضا الموظفين وأدائهم، واستخدمت الدراسة منهجية مراجعة الأدبيات والتحليل المنطقي لدراسة تأثير أنظمة العمل المرنة على رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب ساعات العمل وأماكن العمل بشكل مرن يسهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز توازن العمل والحياة، وأن أنظمة العمل المرنة تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات وإجراءات واضحة خلال تنفيذ هذا النظام، وتوفير الدعم الفني والتدريب اللازمين لمعالجة هذه التحديات.

✓ دراسة (Sekhar & Patwardhan, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين الوظيفي بأبعاده (الدعم من قبل المشرفين، التوازن بين العمل والحياة، الإنتاجية، معدل دوران الموظفين) في بيئة العمل في قطاع الخدمات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من 214 موظفًا يعملون في 46 شركة خدمات في الهند.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم المقدم من المشرفين يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن الدعم من قبل المشرفين يعزز من تفاعل الموظفين مع سياسات العمل المرنة ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي. وأكدت الدراسة على أهمية القيم المشتركة والمعايير داخل المنظمة في تشكيل سلوكيات تدعم التغيير وزيادة الفعالية.

وأوصت الدراسة بإمكانية تنفيذ ترتيبات العمل المرن في الشركات بشكل يتناسب مع تخطيط المستوى التنظيمي بما يعود بالنفع على رفاهية الموظفين، ويُحسن توازن العمل والحياة، ويقلل من معدل دوران الموظفين، ويزيد من الإنتاجية.

8.1 الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات السابقة التي تناولت ترتيبات وأنظمة العمل المرن وتأثيرها على الإنتاجية، والرضا الوظيفي، وتوازن العمل والحياة، إلا أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على قطاعات غير تقنية أو بيانات دولية، كما اعتمد العديد منها على مراجعات أدبية أو عينات محدودة جغرافيًا، بينما يظل قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية قليل الدراسة مقارنة بغيره، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع وتنامي تطبيق سياسات العمل المرن بعد 2020. كما أن أغلب الدراسات ركزت على متغيرات مثل الرضا، الضغط الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أو رفاهية الموظف، دون قياس الأثر المباشر لأبعاد العمل المرن مجتمعةً على الإنتاجية في بيئة عمل تقنية سعودية. ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص العلاقة بشكل منهجي شامل باستخدام عينة ميدانية من موظفي قطاع التقنية في المملكة، وبالتركيز على أبعاد العمل المرن الأربعة الأساسية وتأثيرها المباشر على الإنتاجية.

اتفقت معظم الدراسات السابقة مثل دراسات Hu (2024)، Egasamara et al. (2025)، و Lisnawati (2024) على وجود أثر إيجابي لترتيبات العمل المرن على الإنتاجية، توازن العمل والحياة، ورضا الموظفين، مع التأكيد على أهمية الدعم الإداري والتقني لضمان فعالية تطبيق هذه الأنظمة. كما اتفقت دراسات مثل Ananda (2024) و Mandalahi et al. (2024) على أن المرونة تخفف الضغط الوظيفي وترفع جودة الأداء. بالمقابل، أظهرت بعض الدراسات اختلافات واضحة؛ إذ بينت دراسة Ridzuwan et al. (2025) أن المرونة قد تحمل تحديات مثل غموض الحدود بين العمل والحياة، وضعف التعاون الداخلي، بينما كشفت دراسة Nastiti et al. (2024) أن ترتيبات العمل المرن قد لا تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي إلا من خلال متغير وسيط هو رفاهية الموظف. ويتبين من ذلك أن الحدود الثقافية والتنظيمية وخصائص

العينة تلعب دورًا في تفسير التباين بين الدراسات، مما يعزز أهمية إجراء دراسة ميدانية في بيئة تقنية سعودية لها خصوصيتها التنظيمية والتحولية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم أنظمة العمل المرن (Flexible Work Arrangements)

تُعد أنظمة العمل المرن من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتغيرات المتسارعة في طبيعة العمل، وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا، وتنامي حاجات الموظفين للتوازن بين العمل والحياة. وقد أصبح العمل المرن سمة رئيسية في المنظمات المعاصرة، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على المهارات الرقمية، ومنها قطاع التقنية. وتشير الأدبيات إلى أن العمل المرن يمثل نظامًا تنظيميًا يسمح للموظف بالتحكم بدرجة معينة في متغيرات عمله مثل ساعات العمل، مكان العمل، وتوزيع المهام، بما يحقق المرونة للمؤسسة والموظف في آن واحد. وقد تناولت الدراسات مفهوم العمل المرن ضمن إطار واسع يشمل مرونة الوقت، ومرونة المكان، ومرونة أساليب أداء العمل، وهو ما يتفق مع المنظور الإداري الحديث للموارد البشرية الذي يتجه نحو دعم تمكين الموظفين وزيادة استقلاليتهم.

وقد أكدت الأدبيات أن العمل المرن ليس مجرد تعديل للجدول الزمني، بل هو فلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز التكيف، وتحسين الكفاءة، واستثمار قدرات الموظفين في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر. وتعمل هذه الأنظمة على تمكين الموظفين من إدارة التزاماتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين أداؤهم، ويعزز من قدرتهم على التفاعل مع بيئة العمل بطريقة أكثر إنتاجية.

ثانيًا: أبعاد أنظمة العمل المرن

❖ مرونة ساعات العمل (Flexible Hours)

مرونة الوقت تعني منح الموظف حرية اختيار الأوقات التي يباشر فيها العمل، بشرط الوفاء بساعات العمل المطلوبة أو تحقيق المخرجات المتفق عليها. وترتكز هذه المرونة على فكرة أن الموظفين

يختلفون في فترات الذروة الإنتاجية لديهم، وأن إتاحة حرية اختيار الوقت يساهم في تحسين جودة الأداء . وتشير الأدبيات إلى أن مرونة الساعات تساعد على تحسين تنظيم الوقت الشخصي، وتحدّ من الضغوط المرتبطة بالالتزامات الأسرية، وتدعم الاستقلالية المهنية. كما ترتبط مرونة الوقت بزيادة قدرة الموظفين على إدارة أعباء العمل مما يعزز الانضباط الداخلي ويُمكن الموظف من تقديم أداء أكثر كفاءة. وتُعد هذه المرونة شائعة في القطاعات التي تعتمد على المخرجات الرقمية أكثر من الالتزام الحرفي بساعات محددة، كما في قطاع التقنية.

❖ العمل عن بُعد (Remote Work)

يمثل العمل عن بُعد أحد أبرز أنظمة العمل المرن وأكثرها انتشارًا في السنوات الأخيرة، وخاصة في بيئة العمل التقنية التي تعتمد على الأنشطة الرقمية والتواصل الافتراضي. ويتيح هذا النوع من المرونة أداء العمل من أي مكان باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة. وترتكز فلسفة العمل عن بُعد على تمكين الموظفين من أداء مهامهم في بيئات قد تكون أكثر راحة وتناغمًا مع احتياجاتهم الشخصية، مما ينعكس على جودة الأداء. كما يرتبط العمل عن بُعد بزيادة الاعتماد على التكنولوجيا ورفع كفاءة التنسيق الرقمي بين الفرق. وتؤكد الأدبيات أن العمل عن بُعد يساهم في تعزيز الاستقلالية المهنية، ويزيد من قدرة الموظف على التحكم في بيئة عمله، وهو ما يساعد على تحسين جودة الإنجاز.

❖ جداول الدوام المضغوطة (Compressed Workweeks)

يقصد بالداوم المضغوط قيام الموظف بأداء ساعات العمل المعتادة على عدد أيام أقل، مما يمنحه أياّمًا إضافية للراحة أو الاهتمامات الشخصية. ويهدف هذا النوع من المرونة إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والعوامل الشخصية، وزيادة الطاقة الإنتاجية للموظفين. وتشير المفاهيم الإدارية إلى أن الدوام المضغوط يساهم في خلق بيئة عمل أكثر كفاءة من خلال تقليل الاستنزاف النفسي، وزيادة الرضا لدى الموظفين، مما يعزز جودة الأداء. كما تُعد هذه المرونة مناسبة للوظائف التي تعتمد على إنجاز المهام وليس الزمن.

❖ حرية اختيار موقع العمل (Workplace Flexibility)

يشمل هذا البعد حرية الموظف في تحديد مكان أداء العمل سواء داخل المكتب، أو في فرع آخر، أو من المنزل، أو عبر مساحات عمل مشتركة. ويرتكز هذا النوع من المرونة على منح الموظف حرية اختيار البيئة المناسبة التي تساعد على تحسين تركيزه وتقليل المشتتات. وتشير الأدبيات إلى أن حرية اختيار مكان العمل ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي، لأنها تمنح الموظف القدرة على خلق بيئة عمل متماشية مع احتياجاته، وهو ما يؤدي غالبًا إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثًا: الإنتاجية الوظيفية (Employee Productivity)

تمثل الإنتاجية أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهي مقياس لأداء الموظف وجودة مخرجاته في وحدة زمنية معينة. وتُعد الإنتاجية في قطاع التقنية ذات أهمية خاصة، لأنها تعتمد على الأداء الفردي في المهام الذهنية، والبرمجيات، والتطوير التقني، والتصميم الرقمي، وحل المشكلات. وتؤكد الأدبيات أن الإنتاجية ترتبط بعدة عوامل أبرزها: الاستقلالية، التفاعل، التحفيز، جودة بيئة العمل، مستوى المهارات، والقدرة على إدارة الوقت. كما أشارت الدراسات الإدارية إلى أن أنظمة العمل المرن يمكن أن تعزز الإنتاجية من خلال تخفيف الضغوط المرتبطة بطرق العمل التقليدية، وزيادة قدرة الموظف على الاندماج في المهام. ويرتبط مفهوم الإنتاجية أيضًا بعوامل مثل الالتزام التنظيمي، جودة القيادة، الدعم الإداري، والانسجام بين فرق العمل، وهي جميعها قد تتأثر بالمرونة في العمل.

رابعًا: العلاقة النظرية بين العمل المرن والإنتاجية

يقوم الإطار النظري للدراسة على فرضية أساسية مفادها أن المرونة في العمل تمنح الموظف مساحة أكبر للتحكم في بيئته المهنية مما يعزز دافعيته وإنتاجيته. وترتكز هذه الفكرة على عدد من النظريات الإدارية والسلوكية:

❖ نظرية التمكين Empowerment Theory

تنطلق هذه النظرية من أن منح الموظف مزيداً من السيطرة على الجوانب المرتبطة بعمله يزيد من ثقته في قدراته، ويساعد على تعزيز الأداء المميز. وتؤكد الأدبيات أن العمل المرن يعزز الممارسات التمكينية، من خلال منح الموظف الاستقلالية التنظيمية.

❖ نظرية التوازن بين الحياة والعمل Work-Life Balance Theory

توضح أن تحقيق التوازن يُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء، لأن الموظف الذي يعيش ضغوطاً أقل يمكنه تقديم أداء أفضل جودة وأكثر استدامة. وترى الأدبيات أن أنظمة العمل المرن إحدى الأدوات الفعالة لتحقيق هذا التوازن.

❖ نظرية الدافعية Motivation Theory

تفترض أن شعور الموظف بالسيطرة على وقته ومكان عمله يعزز دافعيته الداخلية، مما ينعكس على مستوى جودة العمل ومخرجاته.

❖ نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

ترى أن تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز استثمار المؤسسة في مواردها البشرية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية.

خامساً: العمل المرن في قطاع التقنية

يتميز قطاع التقنية بخصائص فريدة تجعله من أكثر القطاعات قابلية للاستفادة من أنظمة العمل المرن، حيث يعتمد على مهام ذات طبيعة ذهنية وإبداعية، ويستند على تكنولوجيا تستطيع دعم العمل من أي مكان. كما أن أنشطة هذا القطاع تعتمد على المشاريع قصيرة المدى والمهام الرقمية التي تُدار غالباً عبر منصات إلكترونية. ويتطلب العمل التقني تركيزاً عالياً وقدرة على حل المشكلات، مما يجعل المرونة

في اختيار الزمان والمكان وسيلة لتعزيز جودة التفكير والإبداع. كما يرتبط قطاع التقنية بفرق متعددة الجنسيات والثقافات، ما يجعل العمل المرن وسيلة فعّالة لتعزيز التعاون عبر اختلاف المناطق الزمنية. ويُعد القطاع التقني السعودي من القطاعات الأسرع نموًا في ظل رؤية 2030، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية خاصة لفهم كيفية توظيف أنظمة العمل المرن لتحسين الإنتاجية في هذا السياق الحيوي.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة أثر أنظمة العمل المرن على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية. وسوف يتم في البداية استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالعمل المرن والإنتاجية لبناء إطار نظري متكامل يوضح المتغيرات وأبعادها. كما سيتم تصميم أداة بحثية (استبانة) تتضمن محاور تقيس أبعاد العمل المرن (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، الدوام المضغوط، حرية اختيار موقع العمل) إضافة إلى المحاور الخاص بإنتاجية الموظفين، بحيث تُعرض على مجموعة من المحكمين لضمان صدقها قبل تطبيقها..

11.1 مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الأولية: سيتم جمعها من خلال الاستبانة التي سيقوم الباحث بإعدادها وتطويرها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وستوجّه الاستبانة إلى عينة من الموظفين العاملين في الجهة المستهدفة، بهدف الحصول على بيانات ميدانية تعكس آراءهم واتجاهاتهم حول أبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع.
2. المصادر الثانوية: سيتم الاستعانة بالمراجع العلمية والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتشمل الكتب الأكاديمية، الرسائل الجامعية، المقالات المحكمة، التقارير الرسمية، والدوريات العلمية العربية والأجنبية. وستُستخدم هذه المصادر لتأسيس الإطار النظري، وتدعيم التحليل بالمفاهيم والنماذج النظرية والممارسات التطبيقية ذات الصلة.

12.1 أدوات الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبانة الإلكترونية التي سيتم إعدادها وتطويرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها. وسوف تُقسّم الاستبانة إلى مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد أنظمة العمل المرنة (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) إضافة إلى المحاور الخاص بقياس مستوى إنتاجية الموظفين. وسيتم تصميم بنود الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس اتجاهات أفراد العينة بدقة ووضوح. كما ستعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية لضمان صدق المحتوى قبل تطبيقها ميدانيًا.

إضافة إلى ذلك، سوف تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية كأداة تحليلية مساندة، حيث سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستجابات واختبار فروض الدراسة. وسوف تشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، الإحصاءات الوصفية، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد العمل المرنة على الإنتاجية. كما سيتم استخدام بعض الممارسات النوعية الداعمة مثل مراجعة الأدبيات السابقة والتقارير المتاحة بهدف تعزيز فهم الخلفية النظرية للدراسة.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُستخدم في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج SPSS، على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية:

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وذلك لوصف استجابات أفراد العينة وقياس درجة موافقتهم على فقرات الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- اختبارات الصدق والثبات: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق الأداة الداخلي وثبات فقراتها.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفصل.
- 3. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر الكلي لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع..

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على أثر أنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) بوصفها متغيرات مستقلة، وعلى إنتاجية الموظفين بوصفها متغيراً تابعاً.
- حدود زمنية: سيجري تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي (2025م)
- حدود بشرية: ستقتصر الدراسة على موظفي قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية سوف تقتصر هذه الدراسة على قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار النظري لأنظمة العمل المرن

1.1.2 التمهيد

تُعدّ أنظمة العمل المرن أحد التحولات البنيوية في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت المنظمات من النماذج التقليدية في تنظيم العمل، القائمة على ثبات الزمان والمكان، إلى نماذج أكثر تكيفًا واتساعًا تستجيب للتغيرات التكنولوجية والاجتماعية. وقد أسهم التقدم الرقمي وتنامي دور الاتصالات الحديثة في إعادة صياغة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، بحيث أصبح بالإمكان تنفيذ المهام عبر ترتيبات غير مقيدة بقيود العمل المكتبي، مما عزّز ظهور اتجاهات جديدة في تصميم الوظائف وإدارة الموارد البشرية. ويأتي العمل المرن امتدادًا لهذه التحولات، إذ يوفر للموظف خيارات متعددة في ساعات العمل، مواقع الأداء، وأنماط تنفيذ المهام، بما يسمح بتحقيق توازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين. وقد بات هذا الموضوع من المجالات البحثية المتنامية في العلوم الإدارية، لما يحمله من انعكاسات تنظيمية تتصل بالأداء الفردي، الابتكار، الثقافة التنظيمية، وجودة بيئة العمل، مما يستدعي تناول مفهومه بدقة وعمق ضمن الإطار النظري للدراسة.

2.1.2 مفهوم أنظمة العمل المرن

يصعب حصر مفهوم "العمل المرن" في تعريف واحد نظرًا لتعدد استخداماته واختلاف السياقات التنظيمية التي يطبّق فيها. ومع ذلك، تتفق الأدبيات الإدارية على أن جوهره يرتبط بتوفير درجة من الحرية للموظف في كيفية تنظيم ساعات العمل، أماكنه، أو ترتيباته الداخلية، بما يتسق مع أهداف المنظمة.

فعرّفت دبذب والناظر (2021) أن العمل المرن يمثل ترتيبات تنظيمية تسمح للعاملين باختيار أوقات العمل وتوزيعها بما يتلاءم مع ظروفهم الشخصية، ضمن إطار تنظيمي يضمن تحقيق متطلبات الوظيفة والمهام.

وبين الفاخوري والربضي (2021) أن نظام العمل المرن هو أسلوب إداري يقوم على إعادة توزيع ساعات العمل أو إعادة تصميم نمطه؛ بهدف توفير خيارات زمنية أو مكانية تمنح الموظف قدرًا من التحكم في تنظيم عمله.

وأشار أحمد (2019) إلى أن ترتيبات العمل المرن هي مجموعة من الممارسات التي تمنح العامل حرية في تحديد وقت أو مكان تنفيذ مهامه، أو كيفية تنظيم ساعات العمل الأسبوعية، بما ينسجم مع طبيعة الوظيفة والقدرات الفردية.

كما قدّمت توفيق (2021) تصورًا موسعًا للمفهوم باعتباره نمطًا من العمل يستند إلى تعديلات في البنى الزمنية والتنظيمية للوظائف، بما يسمح بتقليص القيود التقليدية وتسهيل أداء المهام من خلال أشكال متعددة للمرونة.

وتُعرف لي ولي (2024) العمل المرن بأنه مجموعة ترتيبات تهدف إلى إتاحة خيارات متعددة للعاملين فيما يتعلق بساعات العمل، أماكنه، أو نمطه، بالاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تدعم تنفيذ المهام بطرق متنوعة.

ووفق تعريف (Hu 2024) فإن العمل المرن هو نظام إداري يوفر استقلالية نسبية للعامل في إدارة جدولته الزمني، بما يعزز قدرة الموظف على التكيف مع مسؤولياته داخل وخارج العمل، مع الحفاظ على متطلبات الوظيفة والمخرجات التنظيمية.

وتوضح (Lisnawati 2024) أن أنظمة العمل المرن هي أطر تنظيمية تسمح بتعديل الزمن والمكان والهيكلي العملي وفق احتياجات الموظف والتنظيم، بطريقة تدعم الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر في بيئة العمل.

يرى الباحث أن أنظمة العمل المرن تمثل فلسفة إدارية معاصرة تقوم على إعادة تصميم العلاقة بين الموظف والعمل، بحيث تضيق بعدًا من المرونة التنظيمية التي تستند إلى تمكين العامل في اتخاذ قرارات متعلقة بزمان ومكان وأسلوب أداء المهام، ضمن إطار تنظيمي منضبط يضمن تحقيق متطلبات الوظيفة.

3.1.2 أهمية أنظمة العمل المرنة

تُعَدُّ أنظمة العمل المرنة من الموضوعات المحورية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدورها في إعادة تشكيل بيئة العمل وتقديم نماذج تنظيمية أكثر تكيفًا مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، وتبرز أهمية هذه الأنظمة بوصفها استجابة مباشرة لتغير طبيعة الوظائف، واتساع نطاق العمل المعرفي، واعتماد المؤسسات على التكنولوجيا في تسيير المهام، الأمر الذي أوجد حاجة ملحة لتطوير ترتيبات عمل تسمح بمرونة زمنية ومكانية تتواءم مع بيئات العمل الحديثة.

وتمثل هذه الأهمية انعكاسًا لتوجهات الإدارة نحو تحسين جودة العمل، ودعم استدامة العمليات، ورفع كفاءة الموارد البشرية عبر أنماط تنظيمية لا تعتمد فقط على الحضور المادي وإنما على قدرة العامل على إنجاز مهامه ضمن إطار يوازن بين المتطلبات المهنية والالتزامات الحياتية، ومن ثم، أصبحت المرونة أحد العناصر الجوهرية في تصميم الوظائف الحديثة، ومعياريًا رئيسيًا في ممارسات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة، لاسيما في القطاعات التي تستند إلى الابتكار والإنتاج المعرفي.

ويشير الفاخوري والربضي (2021) إلى أن أهمية أنظمة العمل المرنة تتمثل في:

➤ تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات:

فالمرونة، من منظورهما، تمثل إطارًا إداريًا يسمح بإعادة توزيع العمل وفق ظروف المؤسسة والعاملين، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على استيعاب التحولات المفاجئة، سواء كانت اقتصادية أو تشغيلية أو اجتماعية، وهو ما يعزز استمرارية الأعمال ويحدّ من اضطرابات الأداء.

➤ إعادة تشكيل الهيكل الزمني والمكاني للعمل بصورة تدعم كفاءة الموارد البشرية:

إذ توفر هذه الأنظمة بدائل متنوعة لتنظيم الوقت والمكان، مما يتيح للعاملين حرية اختيار ظروف العمل المناسبة لهم، دون الإخلال بالمتطلبات الوظيفية، وبالتالي تساهم في تحسين تنظيم المهام وتطوير أساليب العمل وتسهيل أداء الواجبات المهنية.

➤ دعم التحول نحو نماذج تشغيل حديثة تعتمد على الإنجاز بدلاً من القيود التقليدية:

حيث تؤدي المرونة إلى تحويل تركيز المؤسسات من عدد ساعات الحضور إلى جودة المخرجات، مما يعزز فلسفة الإدارة القائمة على الأداء، ويهيئ بيئة تتسق مع الاتجاهات العالمية في تطوير رأس المال البشري.

ويرى (Hu (2024 أن أهمية العمل المرن تنبع من كونه:

نهجًا تنظيميًا يدعم التكيف الشخصي والمهني للعاملين، عبر إتاحة مساحة أكبر لهم للتحكم في أنماط عملهم، بما يشمل تحديد ساعات العمل الأكثر مناسبة لاحتياجاتهم، أو اختيار البيئة التي تساعدهم على أداء مهامهم بفاعلية. ويرتكز هذا المفهوم، بحسب تصوره، على تعزيز استقلالية الموظف في إدارة وقته ومكان عمله ضمن ضوابط تحافظ على متطلبات المؤسسة، مما يعني أن المرونة تشكل بُعدًا جوهريًا في بناء علاقة أكثر توازنًا بين الفرد والتنظيم. ويؤكد أن أهمية المرونة تمتد لتشمل قدرتها على إعادة توزيع الجهد الذهني والمهني على نحو يتناسب مع الإيقاع الطبيعي للعامل، وهو ما يسهم في الارتقاء بأساليب العمل وتطوير الممارسات المهنية داخل التنظيمات الحديثة.

4.1.2 أبعاد أنظمة العمل المرن

تم تحديد أبعاد أنظمة العمل المرن في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما عرضته دبدب والناظر (2021) في تناولها لترتيبات العمل ذات الطبيعة الزمنية والمكانية، وما أوضحه أحمد (2019) في تحليله لفئات المرونة الوظيفية، بالإضافة إلى ما بينته (Lisnawati (2024 في إطارها المفاهيمي لأنماط العمل القائمة على تحرير الزمان والمكان من القيود التقليدية، وما عرضه (Hu (2024 من تصنيفاته المتعلقة بالمرونة في هيكلة المهام، واستنادًا إلى ذلك، تتشكل الأبعاد المعتمدة من أربعة محاور رئيسة تشمل: مرونة ساعات العمل، والعمل عن بُعد، وجدول الدوام المضغوطة، وحرية اختيار موقع العمل، باعتبارها الأبعاد الأكثر حضورًا في الأدبيات المعاصرة والمتسقة مع طبيعة بيانات العمل الحديثة.

أولاً: مرونة ساعات العمل

تشير مرونة ساعات العمل إلى قدرة الموظف على تحديد متى يبدأ عمله ومتى ينتهي، وفق إطار زمني توافق عليه المؤسسة، دون التقيد بالأنماط الجامدة لساعات الدوام التقليدية، ويُنظر إلى هذا البعد بوصفه أحد أكثر صور المرونة شيوعاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لاسيما في القطاعات التي تعتمد على إنتاج المعرفة، وقد أسهم التطور في أدوات الاتصال في منح العاملين قدرة أكبر على توزيع المهام على فترات زمنية تتناسب مع إيقاعهم الشخصي، بما يساعد على تنظيم الجهد بطريقة أكثر توافقاً مع الاحتياجات الفردية.

وتقوم فلسفة هذا البعد على منح الموظف مساحة ذاتية لإدارة وقته، مما يسمح له بترتيب التزاماته المهنية والشخصية بطريقة أكثر انسجاماً، مع الالتزام في الوقت ذاته بالحدود العامة لساعات العمل المعتمدة. وتعكس هذه المرونة تحولاً في النظرة الإدارية من الانشغال بمراقبة الزمن إلى الاهتمام بفاعلية تنفيذ المهام، إذ يختار العامل الفترة الزمنية الأكثر توافقاً مع قدرته على التركيز، ويُعد هذا التوجه امتداداً للممارسات التي تعيد تصميم الوظيفة على أساس تحقيق أفضل استخدام للوقت، بما يعزز كفاءة التشغيل ويتيح للموظف مجالاً لاستثمار طاقاته بطريقة أكثر ملاءمة له وللمؤسسة.

ثانياً: العمل عن بُعد

يمثل العمل عن بُعد أحد الأبعاد المحورية في أنظمة العمل المرن، ويستند إلى أداء الموظف لمهامه من خارج بيئة العمل التقليدية باستخدام الوسائل التقنية الحديثة، وقد فرضت التطورات الرقمية وما تبعها من انتشار أنظمة الاتصال الموحدة وتطبيقات مشاركة المعلومات تحولاً في طبيعة العمل، مما جعل أداء المهام من المنزل أو أي موقع آخر خياراً تنظيمياً معترفاً به على نطاق واسع، ويتيح هذا البعد للعاملين تنفيذ الواجبات المهنية دون الحاجة إلى التواجد المادي، الأمر الذي يوسع من مفهوم "مكان العمل" ويتجاوز الحدود الجغرافية المعتادة.

ويرتكز العمل عن بُعد على بنية تقنية متكاملة تسمح بالتواصل الفعال وتبادل البيانات بصورة آمنة، مما يعزز قدرة العاملين على التعامل مع المهام بنفس الكفاءة التي يقدمونها داخل المؤسسة، كما يعكس هذا البعد توجهًا إداريًا حديثًا يتبنّى نمطًا من العمل يقوم على ربط العامل بالمهام وليس بالمكان، وهو ما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة ببيئات العمل المتغيرة، ويمنح الموظف مرونة في اختيار البيئة الأكثر ملاءمة لإنتاجه الفكري. ومن الناحية النظرية، يُصنف العمل عن بُعد ضمن الأبعاد التي توسع مفهوم التصميم الوظيفي وتعزز استقلالية العاملين في إدارة ظروف عملهم.

ثالثًا: جداول الدوام المضغوطة

تُعد جداول الدوام المضغوطة أحد الترتيبات الزمنية التي تعيد توزيع ساعات العمل الأسبوعية بحيث تنجز خلال عدد أقل من الأيام، مع الحفاظ على إجمالي ساعات العمل المحددة. ويستند هذا البعد إلى فكرة تكييف الإطار الزمني للعمل بما يسمح للعاملين بتركيز الجهد المهني في أيام محددة، مقابل الحصول على مساحة زمنية أطول للراحة أو الالتزامات الشخصية، وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يحقق نوعًا من التوازن التنظيمي يجعل توزيع العمل أكثر توافقًا مع احتياجات المؤسسة وموظفيها.

وتعكس الدوامات المضغوطة تحولًا في النظرة الإدارية نحو استثمار الطاقة الإنتاجية للعاملين خلال فترات متواصلة، بدلًا من توزيع الجهد على فترات قصيرة ومتعددة، ومن الناحية المفاهيمية، يُنظر إلى هذا الأسلوب بوصفه امتدادًا لفكرة إعادة هندسة العمليات الزمنية داخل المنظمة، إذ يتم إعادة تصميم أيام العمل دون الإخلال بواجبات الوظيفة، ويتطلب هذا البعد مستوى من الانضباط التنظيمي لضمان عدم تأثر سير العمليات، مما يجعله جزءًا من الأنظمة التي تدمج بين المرونة والانضباط في الوقت ذاته.

رابعًا: حرية اختيار موقع العمل

يشير هذا البعد إلى إتاحة المجال للموظف لتحديد المكان الذي يؤدي منه مهامه، سواء داخل مقر المؤسسة، أو أحد فروعها، أو من المنزل، أو من مساحات عمل مشتركة، وفق ضوابط تتفق عليها الإدارة.

ويُعد هذا البعد أحد المكونات الرئيسة للمرونة المكانية، إذ يعيد تصوّر مفهوم "المكتب" بوصفه مساحة متغيرة يمكن للعامل أن يتنقل ضمنها وفق ما تتطلبه طبيعة العمل، وتعتمد هذه المرونة على بناء بيئة تنظيمية وثقافية تستوعب تنوع مواقع الأداء دون أن يؤثر ذلك في ترابط فرق العمل أو انسيابية العمليات. وتستند هذه الفكرة إلى مفهوم تمكين العاملين من اختيار البيئة التي تساعد على التركيز وتحسين جودة تنفيذ المهام، مما يجعل العمل أكثر توافقًا مع الخصائص الفردية. ويؤدي السماح بتحديد موقع العمل إلى إعادة توزيع البنية التشغيلية للمؤسسة، ويمنح العاملين قدرة على خلق بيئة مهنية مناسبة لإنتاجهم الفكري أو الإبداعي، كما يشكل هذا البعد امتدادًا للممارسات الإدارية التي تسعى إلى إزالة القيود التقليدية على الحركة الوظيفية، وتعزيز التفاعل بين حاجات الموظف ومتطلبات المؤسسة، بما يحقق قدرًا أعلى من المرونة التشغيلية.

5.1.2 استراتيجيات تطبيق أنظمة العمل المرن

تستند استراتيجيات تطبيق أنظمة العمل المرن إلى مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تعيد تعريف آليات العمل داخل المؤسسة بما يتناسب مع التحولات الرقمية والاحتياجات المتجددة للقوى العاملة. وتتطلب هذه الاستراتيجيات إطارًا إداريًا قادرًا على دمج المرونة داخل الهيكل التنظيمي دون الإخلال بمتطلبات العمليات أو بجودة المخرجات. وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الاستراتيجيات المرتبطة بالعمل المرن باعتبارها مجموعة من الآليات التي توجه المؤسسة نحو تبني نمط عمل قائم على إعادة توزيع الوقت والمكان والمهام وفق أسس تضمن الانضباط والكفاءة في آن واحد. ويقوم هذا التوجه على إدراك أن المرونة ليست مجرد إجراء تنظيمي، بل هي خيار استراتيجي يُسهم في تطوير المنظومة الإدارية وتوجيهها نحو أنماط تشغل الموارد البشرية بطريقة أكثر فعالية. ولذلك تتطلب استراتيجيات المرونة وضوحًا تنظيميًا، وإعادة بناء الهياكل الوظيفية، وتطوير آليات تدعم استقلالية العاملين، مع الحفاظ على الانسجام الداخلي بين مكونات العمل.

أولاً: الاستراتيجية التنظيمية لإعادة تصميم الوظائف

تشير الأدبيات إلى أن أحد أهم الاستراتيجيات في مجال العمل المرن هو إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع متطلبات المرونة الزمنية والمكانية. ويتطلب ذلك مراجعة طبيعة المهام وتحديد مكوناتها الأساسية، مع التركيز على إمكانية أداء هذه المهام من خارج الإطار التقليدي للدوام. وقد تناول أحمد (2019) مفهوم إعادة التنظيم الوظيفي بوصفه عملية تهدف إلى مواءمة الدور الوظيفي مع الأطر الجديدة للعمل، بما يسمح بتوزيع مهام الوظيفة بطريقة تتيح للعاملين الاستفادة من المرونة دون تعارض مع متطلبات الأداء. وتستند هذه الاستراتيجية إلى تحديد المهام القابلة للإنجاز عن بُعد أو بأساليب مرنة، وإعادة ترتيب المسؤوليات بما يحفظ الاتساق بين الوصف الوظيفي ومتطلبات المرونة.

ثانياً: استراتيجية التمكين الوظيفي وتوسيع نطاق الاستقلالية

تستند استراتيجية التمكين إلى منح الموظف مساحة أكبر لاتخاذ قرارات تتعلق بتنظيم عمله، وهو ما يعد أحد الأسس الرئيسة لأنظمة العمل المرن. وتتناول الأدبيات هذا الاتجاه باعتباره جزءاً من التحول نحو نماذج تعمل على تعزيز الثقة في قدرات العاملين. وقد أشارت (Lisnawati 2024) إلى أن التمكين يمثل إطاراً إدارياً يُسهّم في خلق بيئة مرنة تسمح للعاملين بإدارة جداولهم الزمنية ومواقع عملهم بما يتناسب مع طبيعة المهام. ويشمل التمكين كذلك توضيح الحدود التنظيمية التي يمارس الموظف ضمنها استقلاليته، بحيث يجمع بين الحرية المهنية والانضباط الوظيفي. وتعتمد هذه الاستراتيجية على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة، واستثمار القدرات الفردية، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف عبر أساليب مرنة ومتغيرة.

ثالثاً: استراتيجية الاستخدام الفعال للبنية الرقمية

أصبح الاعتماد على التكنولوجيا أحد الأعمدة الأساسية في تمكين العمل المرن، الأمر الذي جعل الاستثمار في البنية الرقمية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات اللازمة لتطبيقه. وقد تناول (Hu 2024) الإطار المفاهيمي للمرونة بوصفه يعتمد بشكل رئيس على الأنظمة التقنية التي تتيح التواصل الفعال، ونقل المهام،

وتبادل المعلومات عن بُعد. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير أنظمة الاتصال، وتعزيز أمن المعلومات، وتوفير منصات تشاركية تساعد على تنظيم العمل خارج حدود الموقع التقليدي. كما تقتضي استخدام برامج متخصصة لإدارة المهام، وتمكين الوصول إلى الموارد التنظيمية من مواقع مختلفة، مما يوفر بيئة تشغيلية تدعم العمل المرن دون الإخلال بانسيابية العمليات.

رابعاً: استراتيجية التحول الثقافي داخل المنظمة

تتمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة، إذ ترتبط فعالية هذه الأنظمة بمدى استعداد المؤسسة لقبول فكرة إعادة تشكيل الأساليب التقليدية للعمل. وقد أشارت (Tawfiq (2021 إلى أهمية البعد الثقافي في تبني الأنماط الجديدة للعمل، حيث يستلزم تعزيز المرونة تطوير قيم تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح والتواصل بين العاملين. وتعتمد هذه الاستراتيجية على نشر الوعي التنظيمي بأساليب العمل الحديثة، وتوضيح مفهوم المرونة للعاملين بما يساهم في إزالة الغموض المرتبط بتغيير أنماط العمل التقليدية. كما تشمل تشجيع المديرين على تبني أساليب قيادة مرنة تراعي الظروف المهنية والشخصية للعاملين، وتعمل على خلق بيئة داعمة للتغيير.

خامساً: استراتيجية تطوير آليات الرقابة المهنية القائمة على المخرجات

تتطلب أنظمة العمل المرن استراتيجيات رقابية تتناسب مع متطلبات المرونة، حيث لم يعد من الممكن الاعتماد على الرقابة التقليدية القائمة على مراقبة الحضور، بل يستلزم الأمر اعتماد أدوات تقيس جودة المخرجات. وتناول (Al-Habil & El-Rjoudi (2013 أهمية تطوير آليات رقابية تركز على تقييم الأداء المهني بناءً على إنجاز المهام، مما يجعل الرقابة جزءاً من العملية التطويرية وليست مجرد وسيلة للضبط. وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد معايير واضحة للمخرجات، وتطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتفعيل نظم المتابعة الرقمية. ويمثل ذلك جزءاً من التوجه العالمي نحو اعتماد الأداء معياراً أساسياً لتقييم كفاءة العاملين ضمن بيئة مرنة.

سادسًا: استراتيجية التخطيط التشغيلي المرن

تتضمن هذه الاستراتيجية إعادة صياغة خطط العمل بما يتناسب مع طبيعة المرونة، ويعني ذلك تكييف جداول العمل، وإعادة توزيع الموارد البشرية، وتعديل طبيعة العمليات التشغيلية بحيث تستوعب عدم وجود العاملين في نفس الموقع أو في نفس الوقت، وقد تناولت دبدب والناظر (2021) تنظيم العمل المرن بوصفه عملية تتطلب تخطيطاً دقيقاً لضمان التكامل بين الأدوار الوظيفية، وتشمل هذه الاستراتيجية تصميم خطط تشغيلية تعتمد على التنبؤ بحاجات العمل، وإعادة توزيع المهام وفق قدرات العاملين، إضافة إلى تطوير آليات تنسيق واضحة تضمن انسجام العمل عبر المواقع المختلفة.

المبحث الثاني: إنتاجية الموظفين

1.2.2 تمهيد

تُعَدُّ إنتاجية الموظفين من الموضوعات المحورية في الفكر الإداري، لما تمثله من مؤشر أساسي على كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وقد احتل مفهوم الإنتاجية مكانة متقدمة في الأدبيات الإدارية، بوصفه انعكاسًا مباشرًا لفاعلية أداء الفرد داخل المنظمة، ولطبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل على توجيه قدراته نحو تحقيق المخرجات المتوقعة، وتبرز أهمية تناول الإنتاجية في ظل التطورات التي يشهدها العالم المهني والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، إذ أصبحت المؤسسات تعتمد على المهارات الذهنية والإبداعية بدرجة تفوق اعتمادها على الجهد البدني، مما يفرض إعادة النظر في المحددات والمعايير التي تُقاس بها كفاءة الموظفين، وتزداد أهمية دراسة الإنتاجية في الوقت الراهن مع التوسع في استخدام التكنولوجيا داخل العمل، وارتفاع مستوى التنافسية، ورغبة المنظمات في تعزيز كفاءة مواردها البشرية لمواجهة التحديات المتسارعة.

ومن ثم، فإن تناول الإنتاجية من المنظور النظري يوفر إطارًا لفهم طبيعة هذا المفهوم، ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه، والآليات التي يمكن من خلالها تطويره داخل المنظمات الحديثة.

2.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الإنتاجية تبعًا لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا المفهوم، غير أن جميعها تتفق على أن الإنتاجية تمثل علاقة بين المدخلات والمخرجات، أو بين الجهد المبذول والنتائج المتحققة، ويُنظر إلى الإنتاجية بوصفها معيارًا لمدى قدرة الموظف على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة، ضمن إطار زمني محدد ومتوافق مع معايير الجودة المهنية.

تشير خريسات (2022) إلى أن إنتاجية الموظف هي قدرة الفرد على تجسيد متطلبات الوظيفة عبر أداء متقن يحقق أهداف المنظمة ضمن الحدود الزمنية المتوقعة، مع الالتزام بمتطلبات الوظيفة ومعايير الجودة. ويركز هذا التعريف على جانب الكفاءة الفردية في تنفيذ المهام.

ويُعرّف الحربي (2020) الإنتاجية بأنها مستوى الأداء الذي يقدمه الموظف عند تنفيذ مسؤولياته، بما يعكس التزامه المهني وقدرته على استثمار الموارد المتاحة لإتمام مهامه بكفاءة. ويظهر في هذا التعريف التركيز على العلاقة بين الأداء الفردي ونوعية المخرجات.

ويشير عبداللطيف وسمعان (2019) إلى أن الإنتاجية تمثل نتاجًا لمجموعة من السلوكيات المهنية التي يمارسها الموظف بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، بما يشمل التنظيم، والانضباط، والتفاعل مع مهام الوظيفة. ويظهر في هذا التناول الاهتمام بالبعد السلوكي والنفسي للأداء.

ويطرح (2023) Duweikat مفهومًا أكثر ارتباطًا بالبيئة المعرفية، حيث يرى أن الإنتاجية تتصل بمدى قدرة الموظف على توظيف مهاراته الذهنية في إنجاز المهام في سياق تنظيمي يتطلب مستويات عالية من التركيز والتحليل، وهو ما يعكس طبيعة الوظائف الحديثة في القطاعات التكنولوجية.

وتقدّم (2024) Holovchenko تصورًا تنظيميًا للإنتاجية، بوصفها ناتجًا لمستوى التفاعل بين بيئة العمل والعاملين، إذ ترتبط بمدى تهيئة المؤسسة لظروف العمل المناسبة، وإتاحة الموارد والأدوات الداعمة لأداء المهام.

يرى الباحث أن إنتاجية الموظفين مفهوم متعدد الأبعاد، يجمع بين الأداء الفني والمعرفي، والسلوك المهني، والقدرة على استثمار الوقت والموارد لتحقيق مخرجات ذات قيمة، ومن منظور أكثر شمولية، تُعرّف الإنتاجية بأنها الدرجة التي ينجح فيها الفرد في تنفيذ مهامه بكفاءة وجودة ضمن السياق التنظيمي، مع إسهام مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويرتكز هذا المفهوم على تفاعل ثلاثي يشمل: الفرد بقدراته ومهاراته، الوظيفة بمتطلباتها وأدواتها، والمنظمة ببيئتها ودعمها وإمكاناتها.

3.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين

تُعدّ إنتاجية الموظفين من المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها كفاءة المنظمات الحديثة، نظرًا لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وتمثل الإنتاجية المحرك الرئيس الذي يمكّن المنظمة من تحسين جودة خدماتها، ورفع مستوى قدرتها التنافسية، واستثمار مواردها

البشرية بطريقة تعزز من كفاءة الأداء، كما تُعدّ الإنتاجية مقياسًا دقيقًا لفاعلية الجهود المهنية التي يبذلها الموظف في سياق عمله، إذ تعكس مستوى التزامه، ومدى انسجامه مع متطلبات الوظيفة، وقدرته على توظيف قدراته المعرفية والمهارية لتحقيق مخرجات ذات قيمة.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل، تزداد أهمية الإنتاجية بوصفها محورًا تنظيميًا أساسيًا يساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها التكيّفية، والارتقاء بجودة عملياتها، وتحسين كفاءة رأس مالها البشري.

ويشير الشايب ويس (2023) إلى أن أهمية إنتاجية الموظف تتمثل في:

➤ كونها مؤشرًا جوهريًا على الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة:

حيث تُعدّ الإنتاجية معيارًا يمكن من خلاله تقييم مستوى التزام الموظف واتساق أدائه مع المعايير المهنية المطلوبة، الأمر الذي يتيح للإدارة تحديد مدى تحقق أهداف الوظيفة، ومدى الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين أو إعادة صياغة أنماط العمل.

➤ دورها في تحسين جودة المخرجات التنظيمية ورفع مستوى الفاعلية التشغيلية:

إذ تُمكن المؤسسات من تقليل الهدر في الجهد والوقت والموارد، وتعزيز القدرة على تحسين العمليات الداخلية، بما يعكس فاعلية الأداء وعمق التناسق بين الوحدات والمستويات الإدارية.

➤ إسهامها في تعزيز الاستقرار التنظيمي ودعم اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية:

فالإنتاجية من هذا المنظور تشكل مرجعًا مهمًا عند تقييم العاملين، وتحديد فرص الترقى، وإعادة توزيع المهام، مما يجعلها أداة استراتيجية في بناء الهياكل الوظيفية والتخطيط للمستقبل التنظيمي.

ويرى قنديل وأبو معمر (2021) أن أهمية الإنتاجية تتجلى في كونها:

عاملاً أساسياً في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، ودعامة رئيسية لرفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة. إذ يشير إلى أن الإنتاجية تُعد عنصراً معبراً عن قدرة العامل على تحقيق اتساق بين مهامه الوظيفية وأهداف المنظمة، مما يجعلها إحدى الركائز التي تُبنى عليها القرارات المتعلقة بتنمية القدرات المهنية وتحسين التخصيص الوظيفي، فإن الإنتاجية لا تمثل فقط مقياساً للأداء، بل تُساهم كذلك في تشكيل البيئة التنظيمية التي تُحفز العاملين وتدعم عمليات التمكين، وتعزز مستوى الثقة والتفاعل بين الموظف والمؤسسة. كما تمتد أهمية الإنتاجية وفقاً لتصورهم إلى قدرتها على ترسيخ العدالة المهنية، وتحقيق انسجام أكبر بين متطلبات الوظيفة وخصائص العامل، مما يجعلها محوراً رئيساً في عملية تحسين الأداء الفردي والجماعي، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على الإنجاز والفاعلية.

4.2.2 محددات إنتاجية الموظفين

تتأثر إنتاجية الموظفين داخل المنظمة بمنظومة متشابكة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية التي تتفاعل فيما بينها لتشكل المستوى العام للأداء. وتمثل محددات الإنتاجية بنية معرفية تساعد المنظمة على فهم الأسس التي يقوم عليها الإنجاز المهني، وذلك من خلال تحليل الجوانب التي تعزز كفاءة العاملين أو تحدّ من قدرتهم على تقديم المخرجات المطلوبة. وتستند هذه المحددات إلى رؤية شمولية ترى أن الإنتاجية لا تُعد نتاجاً للجهد الفردي فحسب، بل هي حصيلة تفاعل بين القدرات الذاتية للعامل، والأنظمة التنظيمية، والظروف البيئية، والدعم الإداري، وطبيعة الموارد المتاحة. ومن ثمّ فإن إدراك هذه المحددات يمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات فعّالة لرفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل.

➤ العوامل الفردية

تشمل المحددات المتعلقة بالخصائص الذاتية للعامل، مثل القدرات المعرفية، والمهارات المهنية، والخبرة العملية، والدافعية، والاتجاهات نحو العمل. ويشير (Rehamnia 2022) إلى أن الاتجاهات المهنية تمثل عنصراً جوهرياً في تشكيل السلوك الوظيفي، مما يجعلها أحد المحددات الأساسية للإنتاجية، إذ تساهم في تحديد مدى التزام الفرد واستعداده لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف. كما تمثل القدرات المعرفية، مثل مهارات التحليل وحل المشكلات، محدداً رئيساً في الوظائف الحديثة التي تعتمد بشكل كبير على

المعرفة، خاصة في القطاعات التقنية التي تتطلب كفاءة عالية في التعامل مع المعلومات. وتلعب الخبرة العملية دورًا محوريًا في تعزيز القدرة على أداء المهام بكفاءة من خلال تحسين سرعة الإنجاز ودقة الأداء، في حين تؤثر الدافعية الذاتية على مستوى التركيز والاستمرارية والالتزام بالعمل، مما يجعلها أحد العوامل المحركة للإنتاجية.

➤ العوامل التنظيمية

تتعلق هذه المحددات بالسياسات الإدارية والأنظمة الداخلية التي تُنظم سير العمل، وتشمل الهيكل التنظيمي، والأنماط الإدارية، وأساليب الرقابة، والإجراءات المهنية. وتشير Sekhar & Patwardhan (2021) إلى أن الدعم الإداري، ولا سيما دعم المشرفين، يمثل محددًا مهمًا للإنتاجية؛ إذ يعزز قدرة الموظف على فهم مهامه وتحديد أولوياته والتعامل مع التحديات التي قد تواجهه. كما يعد التنظيم الوظيفي من العناصر المؤثرة في الإنتاجية، حيث تُسهم وضوحية المهام وتحديد المسؤوليات في تقليل الازدواجية والتحسين من كفاءة الإنجاز. وتُسهم العدالة التنظيمية أيضًا — وفقًا للتفسيرات النظرية — في تعزيز شعور العامل بالرضا، مما ينعكس على استعداده لبذل جهد أكبر في العمل. إضافة إلى ذلك، تؤدي أنظمة الحوافز والجزاءات دورًا مهمًا في توجيه السلوك وتحفيز العاملين على رفع مستوى الأداء.

➤ بيئة العمل

تشمل بيئة العمل الجوانب الفيزيائية والمادية والمناخ النفسي داخل المؤسسة، وتمثل البنية التحتية المادية، مثل التصميم الداخلي، وجودة الإضاءة، وتوفير الأدوات والتقنيات، محددًا أساسيًا للإنتاجية. وقد تناولت أبو فارة وغنيم (2022) في إطارها النظري أهمية الخصائص المكانية للعمل، لا سيما في الحيزات المفتوحة، من حيث تأثيرها على تركيز الموظف وقدرته على إنجاز المهام بكفاءة. وتشمل بيئة العمل كذلك المناخ النفسي، الذي يتضمن العلاقات الاجتماعية، ومستوى التعاون بين الموظفين، وشعور الفرد بالدعم والثقة، وهي عناصر تُسهم في بناء بيئة إيجابية تعزز من فاعلية الأداء.

➤ التكنولوجيا وأنظمة الاتصال

أصبحت التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا في تشكيل الإنتاجية، حيث تتيح أنظمة المعلومات المتقدمة أدوات تساعد في تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين الوصول إلى البيانات. ويشير (Shahin 2021) إلى أهمية أنظمة الاتصال الإلكترونية في تعزيز التفاعل المهني وتسهيل تبادل المعلومات بين العاملين، وهو ما يُعد جزءًا من المحددات التي تؤثر في الإنتاجية من خلال تحسين تناسق العمل وتدفق المعرفة. كما تُعد التقنيات الرقمية الحديثة — وفقًا للأدبيات — جزءًا من البنية التحتية التي تتيح للعاملين أدوات متقدمة تمكنهم من إنجاز المهام بدقة وسرعة.

➤ الثقافة التنظيمية والعلاقات المهنية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي يشكّل السلوك المهني للعاملين داخل المؤسسة، إذ تؤثر القيم المشتركة، ومعايير العمل، وأنماط التفاعل بين الموظفين على مستوى الأداء العام. وتعد العلاقات المهنية الإيجابية محددًا مهمًا للإنتاجية، لأنها تساهم في تهيئة بيئة داعمة تعزز التفاعل والتعاون. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استعداد العامل للالتزام بالقواعد المهنية وبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة. ويرتبط هذا البعد وفقًا للأطر النظرية بأهمية التماسك التنظيمي والتفاعل الاجتماعي في رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية.

➤ أنظمة التحفيز والمكافآت

تمثل الحوافز المالية والمعنوية أحد أهم المحددات التي تؤثر في سلوك العاملين، إذ تساهم في تعزيز مستوى الدافعية، وتحفز الموظف على تقديم أداء أعلى. وتُعد أنظمة المكافآت جزءًا من البنية التنظيمية التي توجه السلوك المهني وتُشجع الأفراد على الالتزام بمعايير الجودة، وتشمل الحوافز المعنوية التقدير، والاعتراف بالجهود، وتقديم فرص التطور التعليمي والمهني، وهي عناصر تؤثر في شعور الموظف بالقيمة والانتماء، مما يعزز من أدائه المهني.

5.2.2 استراتيجيات تعزيز إنتاجية الموظفين

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير منظومة متكاملة من الاستراتيجيات التي تستهدف رفع مستوى إنتاجية الموظفين وضمان تحقيق الأداء الأمثل، وذلك انطلاقاً من أن الإنتاجية تعد أحد المحاور الجوهرية في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة الأعمال. وتستند استراتيجيات تعزيز الإنتاجية إلى مبادئ الإدارة الحديثة التي تركز على بناء بيئة عمل داعمة، وتمكين العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين تفاعلهم مع متطلبات الوظيفة. وتقوم هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الأسس التنظيمية والسلوكية التي تهدف إلى توفير الظروف المثلى التي تساعد الموظف على القيام بمهامه بكفاءة عالية. وفيما يلي أهم هذه الاستراتيجيات في ضوء الأدبيات:

➤ بناء بيئة عمل داعمة

تعد بيئة العمل من أهم المكونات التي تسهم في رفع مستوى الإنتاجية، حيث تساعد البنية المادية الجيدة، والتنظيم المكاني الواضح، وتوافر الأدوات اللازمة، في تحسين فاعلية الأداء. ويُعد تصميم مساحات العمل من العوامل التي تؤثر في تركيز الموظف وتنظيم مهامه، كما أشار الإطار النظري لـ أبو فارة وغنيم (2022) الذي تناول أهمية الحيزات المهنية في تحسين الأداء. ولذلك، فإن تطوير بيئة العمل المادية والنفسية يمثل استراتيجية أساسية تسعى المنظمات من خلالها إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، عبر توفير مناخ مهني يتسم بالانسجام والتوازن.

➤ تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم

تمثل عمليات التمكين المهني أحد الركائز التي تدعم الإنتاجية، إذ تتيح للموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات، مما يحفزهم على بذل جهود إضافية. ويقوم التمكين على مبدأ منح العاملين استقلالية أكبر في تنفيذ المهام وتحديد أولوياتهم، وهو ما يؤدي إلى رفع المستوى الداخلي للدافعية. كما يسهم تعزيز المشاركة في خلق بيئة عمل تقوم على التفاعل الإيجابي، حيث يشعر الموظف بأنه جزء فاعل في العملية التنظيمية، مما يزيد من مستوى التزامه وانتمائه، وينعكس إيجاباً على كفاءته المهنية.

➤ دعم الاتصال المهني والتواصل الفعّال

يعد الاتصال التنظيمي الداعم من المحاور الجوهرية في تعزيز الإنتاجية، إذ يسهم في تحقيق وضوح الأهداف وتنسيق الجهود بين العاملين. ويشير (Shahin 2021) في إطار الاتصال الإلكتروني إلى أن تدفق المعلومات يمثل عنصرًا أساسيًا في بناء بيئة عمل فعّالة. ولذلك، فإن تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتوفير أدوات التواصل الحديثة، يمثل استراتيجية مهمة في رفع إنتاجية الموظفين من خلال تقليل التداخل في المهام وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

➤ تطوير المهارات المهنية والمعرفية

يمثل الاستثمار في التدريب والتطوير أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لرفع مستوى الإنتاجية. كما تُعد المهارات المهنية والمعرفية من المحددات الأساسية للأداء، ويتطلب ذلك توفير برامج تدريبية مستمرة، وتحديث مهارات العاملين وفق المستجدات التكنولوجية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على المعرفة. ويسهم التدريب في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المهنية، مما يجعل التطوير المستمر للمهارات محورًا مهمًا في تعزيز الإنتاجية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الهادف إلى فحص أثر أنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، وحرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية، فإن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية والإدارية، خاصة تلك المتعلقة بسلوكيات العاملين وخصائص بيئة العمل ومتغيرات الأداء.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على توصيف واقع تطبيق أنظمة العمل المرنة في قطاع التقنية، وتحليل العلاقة التي تربط هذا المتغير المستقل بإنتاجية الموظفين باعتباره المتغير التابع، مع تفسير طبيعة هذه العلاقات واتجاهاتها عبر البيانات التي سيتم جمعها ميدانيًا باستخدام أدوات قياس علمية معتمدة. كما يُسهم هذا المنهج في تمكين الباحث من تحليل الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولًا إلى فهم أعمق لأثر المتغيرات محل الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين العاملين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية، والذي يُعد من أسرع القطاعات نموًا في السنوات الأخيرة. وتشير التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية المختصة إلى أن القطاع يشهد توسعًا مستمرًا في حجم القوى العاملة نتيجة التوجه نحو التحول الرقمي، وزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا، وارتفاع عدد الشركات التقنية المرخصة، ووفقًا لبيانات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، بلغ عدد العاملين في القطاع خلال عام 2024 ما يزيد عن 318,000 موظف وموظفة موزعين على شركات محلية وعالمية ومؤسسات ناشئة تعمل في المجالات التقنية المختلفة، بما يشمل تطوير البرمجيات، والخدمات السحابية، والأمن السيبراني، والبنى الرقمية، والدعم الفني.

3.3 عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة الذي يتجاوز 318 ألف موظف في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لكونها الأنسب لتمثيل المجتمع بطريقة متوازنة. ولتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب إحصائيًا، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran) المخصصة لتحديد حجم العينة في المجتمعات الكبيرة، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وقد أشارت المعادلة إلى ضرورة ألا يقل حجم العينة عن 200 مشارك تقريبًا.

وبناءً على ذلك، قام الباحث بتوزيع 230 استبانة إلكترونية على الموظفين العاملين في الشركات التقنية داخل المملكة، مستخدمًا قنوات مهنية متنوعة (البريد المؤسسي - منصات الشركات - شبكات التواصل المهني). وقد تم استرداد 212 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 92%، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة للدراسات الإدارية الميدانية. وبعد مراجعة الاستبانات المستردة والتأكد من اكتمال بياناتها وجاهزيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة، ليصبح إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 204 استبانة.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، لما توفره من قدرة على قياس اتجاهات الموظفين وآرائهم المتعلقة بأنظمة العمل المرنة وإنتاجيتهم المهنية بدقة ووضوح. وتم تصميم الاستبانة وفق الأساليب العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، مع الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المرونة الوظيفية والإنتاجية، وذلك لضمان الصدق البنائي والشمولية.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) حتى (5 = أوافق بشدة)، بما يسمح بتحويل الاتجاهات الفردية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويضم عددًا من المتغيرات الوصفية التي تساعد في تفسير نتائج الدراسة، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع العمل (حضورى/عن بُعد/مختلط)، المسمى الوظيفي، وطبيعة الشركة التقنية.

القسم الثاني: المتغير المستقل – أنظمة العمل المرنة (16 فقرة)

وقد تم توزيع الفقرات على أربعة أبعاد رئيسية، بحيث يضم كل بعد 4 فقرات تغطي محتواه المفاهيمي، على النحو الآتي:

❖ مرونة ساعات العمل (4 فقرات)

وتقيس مدى قدرة الموظف على التحكم في وقت بدء العمل وانتهائه، وإمكانية إعادة توزيع ساعات العمل بما يتلاءم مع ظروفه المهنية والشخصية.

❖ العمل عن بُعد (4 فقرات)

وتقيس درجة توافر خيارات العمل من خارج مقر الشركة، ومستوى الدعم التقني والتنظيمي الذي يسهّل أداء المهام عن بُعد.

❖ جداول الدوام المضغوطة (4 فقرات)

وتقيس تنظيم العمل وفق عدد أيام أقل مقابل ساعات يومية أطول، وكيفية تأثير هذا النمط على تنظيم المهام والالتزامات.

❖ حرية اختيار موقع العمل (4 فقرات)

وتقيس مدى إتاحة المنظمة للموظفين اختيار المكان الأنسب للعمل سواء في المكتب أو المنزل أو الأماكن المشتركة.

القسم الثالث: المتغير التابع – إنتاجية الموظفين (10 فقرات)

5.3 صدق أداة الدراسة

لضمان صلاحية الاستبانة لقياس المتغيرات المستهدفة في هذه الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري والصدق المحتوى وصدق البناء وفق الأساليب المنهجية المتعارف عليها في البحوث الإدارية.

❖ الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي، للتأكد من وضوح الفقرات ودقتها اللغوية وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أسهمت ملاحظاتهم في تحسين صياغة بعض الفقرات وتعديلها للوصول إلى صورة نهائية أكثر دقة وشمولاً.

❖ صدق المحتوى (Content Validity)

اعتمد الباحث في بناء فقرات الاستبانة على مراجعة الأدبيات والنماذج العلمية المتعلقة بأنظمة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى الاستفادة من المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة عربية وأجنبية. ويسهم هذا الإجراء في تعزيز صدق المحتوى وضمان أن الفقرات تعكس المفاهيم التي تقيسها بشكل شامل ومنهجي.

❖ صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من صدق البناء، تم تحليل العلاقات الارتباطية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (أنظمة العمل المرنة)، باستخدام معامل الارتباط (بيرسون). ويُعد وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة أو قوية بين أبعاد المتغير مؤشراً على اتساق البناء المفاهيمي للمقياس وانتماء الفقرات لبنية واحدة. وبناءً على ذلك، تُعد مصفوفة الارتباط الآتية جزءاً من خطوات التحقق من صدق البناء:

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

البُعد	مرونة ساعات العمل	العمل عن بُعد	الدوام المضغوط	حرية اختيار موقع العمل
مرونة ساعات العمل	1.00	0.62	0.58	0.66
العمل عن بُعد	0.62	1.00	0.55	0.71
الدوام المضغوط	0.58	0.55	1.00	0.60
حرية اختيار موقع العمل	0.66	0.71	0.60	1.00

وجود معاملات ارتباط موجبة بين جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل، مما يعكس اتساقها النظري وانتماءها لبنية واحدة هي "أنظمة العمل المرنة"، ويُعد هذا الاتساق دليلاً على صدق البناء، حيث ترتبط الأبعاد بعضها ببعض بطريقة منطقية ومفهومة.

7.3 ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا)

لضمان اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بموضوعية، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب

شيوعًا في قياس الثبات في البحوث الإدارية والسلوكية. ويُعد المقياس مناسبًا للأدوات التي تعتمد على مقياس ليكرت، إذ يقيس درجة ترابط الفقرات وانتماءها لبعد واحد، الأمر الذي يزيد من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق.

وتشير الأدبيات المنهجية إلى أن معامل الثبات يعد مقبولاً إذا تجاوز 0.60، وجيداً إذا تجاوز 0.70، وممتازاً إذا تجاوز 0.80، مما يجعل هذه القيم معياراً للحكم على جودة الأدوات البحثية.

وقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (أنظمة العمل المرنة) وللمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
مرونة ساعات العمل	4	0.83	مرتفع
العمل عن بُعد	4	0.86	مرتفع
جداول الدوام المضغوطة	4	0.79	جيد
حرية اختيار موقع العمل	4	0.88	مرتفع
المتغير التابع: إنتاجية الموظفين	10	0.91	ممتاز
الثبات العام للأداة	26	0.93	ممتاز

تشير معاملات كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول إلى ارتفاع معاملات الثبات لجميع أبعاد المتغير المستقل، إذ تراوحت بين (0.79–0.88)، وهي قيم تشير إلى مستوى ثبات جيد إلى مرتفع، ما يعكس اتساق الفقرات داخل كل بُعد وقدرتها على قياس المفهوم المرتبط به بشكل مستقر.

8.3 أساليب التحليل الإحصائي (SPSS)

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وتم استخدام

برنامج SPSS الإصدار (26) لإجراء التحليلات المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية

تهدف إلى وصف خصائص العينة وبيانات الاستبانة، وتشمل:

- حساب المتوسطات الحسابية لقياس مستوى استجابات المشاركين.
- حساب الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت الإجابات.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتأكد من اعتدال التوزيع الإحصائي للبيانات.

ثانياً: اختبار صدق وثبات الأداة

يتضمن:

- معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد.
- معاملات الارتباط بين الفقرات للتحقق من صدق البناء.
- الارتباط بين الأبعاد للتأكد من انتمائها للبنية المفاهيمية ذاتها.

ثالثاً: معامل الارتباط (Pearson Correlation)

واستخدم لقياس:

- العلاقة بين كل بُعد من أبعاد أنظمة العمل المرن والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين).

- قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات قبل إجراء الانحدار.

رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)

وهو التحليل الأساسي في الدراسة، ويستخدم من أجل:

- تحديد أثر كل بُعد من أبعاد أنظمة العمل المرن على إنتاجية الموظفين.
- قياس الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- معرفة مقدار التفسير (R^2) الذي يوضح نسبة تفسير أبعاد المرونة لإنتاجية الموظفين.
- اختبار دلالة النموذج باستخدام قيمة (F) ومعاملات (Beta).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد تفريغ الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بهدف تفسير أنماط الاستجابات وبيان مستوى المتغيرات محل الدراسة، ثم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية. ويشتمل الفصل على مجموعة من التحليلات الوصفية والاستنتاجية التي تتوافق مع منهجية الدراسة وأهدافها

2.4 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية

جدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	118	57.8%
	أنثى	86	42.2%
العمر	أقل من 30 سنة	74	36.3%
	30-39 سنة	89	43.6%
	40 سنة فأكثر	41	20.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	136	66.7%
	دبلوم	28	13.7%
	دراسات عليا	40	19.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	30.4%
	5-10 سنوات	91	44.6%
	أكثر من 10 سنوات	51	25.0%

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
طبيعة العمل	حضور	83	40.7%
	عن بُعد	54	26.5%
	مختلط	67	32.8%
نوع الشركة	شركة تقنية محلية	104	51.0%
	شركة تقنية عالمية	47	23.0%
	شركة ناشئة	32	15.7%
	قسم تقنية في مؤسسة كبيرة	21	10.3%

يشير الجدول إلى أن الغالبية من أفراد العينة من الذكور بنسبة (57.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (42.2%)، وهي نسبة متقاربة تعكس الواقع الفعلي لقطاع التقنية في المملكة، والذي يشهد مشاركة متزايدة للنساء في السنوات الأخيرة، وتُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 30-39 سنة بنسبة (43.6%)، وهي الفئة التي تشكل عادةً العمود الفقري للقوى العاملة التقنية نظراً لنضجها المهني وخبرتها المتوسطة، كما أن نسبة الشباب أقل من 30 سنة (36.3%) تعكس جاذبية القطاع للخريجين الجدد، بينما تشكّل الفئة (40 سنة فأكثر) نسبة أقل (20.1%)، وهو نمط طبيعي في بيئة العمل التقنية التي يغلب عليها الطابع الشبابي.

وتُبيّن النتائج أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (66.7%)، وهو ما يتناسب مع متطلبات وظائف التقنية التي تعتمد بشكل أساسي على التخصصات الجامعية، كما أن نسبة حملة الدراسات العليا (19.6%) تعكس اهتمام القطاع بتطوير الكفاءات وإتاحة فرص للتقدم المهني، في حين تمثل فئة الدبلوم (13.7%) شريحة محدودة من العاملين، غالباً في المهام التنفيذية.

ويوضح الجدول أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات بنسبة (44.6%)، وهي خبرة كافية للتعامل مع أنظمة العمل المرنة ومعرفة آثارها على الإنتاجية، أما العاملون بخبرة أقل من 5

سنوات فيمثلون (30.4%)، بينما تبلغ نسبة ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات (25%). ويُعد هذا التوزيع متوازنًا ويعزز إمكانية دراسة أثر الخبرة على استجابات الموظفين.

ويظهر أن نمط العمل الحضورى هو الأكثر انتشارًا بنسبة (40.7%)، يليه العمل المختلط بنسبة (32.8%)، ثم العمل عن بُعد بنسبة (26.5%).

وتشير النتائج إلى أن الشركات التقنية المحلية تمثل النسبة الأكبر من العينة (51%)، تليها الشركات التقنية العالمية (23%)، ثم الشركات الناشئة (15.7%)، وأخيرًا إدارات التقنية في المؤسسات الكبرى (10.3%). ويُظهر ذلك تنوعًا واسعًا في بيئات العمل

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (أنظمة العمل المرن)

وسيتم عرض التحليل الوصفي لكل بُعد على حدة.

البعد الأول: مرونة ساعات العمل

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد مرونة ساعات العمل

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أستطيع تحديد وقت بدء يوم العمل بما يناسب ظروفى	3.98	0.81	1
2	أتمتع بحرية فى تحديد وقت انتهاء الدوام	3.86	0.89	3
3	يمكننى إعادة توزيع ساعات العمل خلال اليوم	3.92	0.84	2
4	تسمح لى جهة عملى بمرونة فى تعديل ساعات العمل عند الحاجة	3.79	0.93	4
—	مرونة ساعات العمل (كليًا)	3.89	0.87	—

تشير النتائج الوصفية إلى أن مستوى مرونة ساعات العمل جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.89)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لتوفر قدر مناسب من الحرية في تنظيم ساعات عملهم اليومية، ويلاحظ أن الفقرات الأربع حصلت على متوسطات متقاربة، مما يدل على اتفاق عام لدى المشاركين حول توفر هذا الشكل من المرونة داخل بيئات العمل التقنية.

كما يظهر أن أعلى الفقرات تقييمًا هي تلك المتعلقة بتحديد وقت بدء يوم العمل، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التقنية غالبًا تمنح موظفيها حرية أكبر في بداية الدوام مقارنة بنهايته أو مقارنة بمرونة تعديل الساعات، أما الفقرة الأقل تقييمًا فهي المتعلقة بإمكانية تعديل ساعات العمل عند الحاجة، مما قد يشير إلى وجود ضوابط تنظيمية قد تحد من هذه المرونة في بعض الشركات، ويُعد هذا النمط من النتائج دالًا على اختلاف درجة المرونة الزمنية بحسب السياسات الداخلية لكل مؤسسة.

البعد الثاني: العمل عن بُعد

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد العمل عن بُعد

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر جهة عملي إمكانية أداء المهام من المنزل	4.02	0.78	1
2	تتيح الشركة الأدوات الرقمية اللازمة للعمل عن بُعد	3.95	0.82	2
3	يمكنني إنجاز مهامي دون الحاجة للحضور الفعلي	3.84	0.91	3
4	تتوافر قنوات تواصل فعّالة أثناء العمل عن بُعد	3.76	0.88	4
—	العمل عن بُعد (كليًا)	3.89	0.85	—

يتضح من المتوسط الكلي (3.89) أن مستوى العمل عن بُعد لدى العينة مرتفع، مما يعكس طبيعة قطاع التقنية الذي يعتمد على الأنظمة الرقمية في أداء المهام، وتشير الفقرات الأربع إلى أن المؤسسات التقنية توفر بنية تحتية رقمية فعّالة تسمح للموظفين بأداء أعمالهم دون ضرورة التواجد في مقر العمل.

وتظهر أعلى درجة موافقة في الفقرة المتعلقة بتوفر خيار العمل من المنزل، وهو ما يدل على تبني العديد من الجهات التقنية لهذا النمط للعمل، خصوصًا بعد التحولات التي فرضتها التطورات الرقمية، أما الفقرة المتعلقة بفعالية قنوات التواصل أثناء العمل عن بُعد فجاءت الأقل تقييماً، ما يشير إلى أن التواصل الافتراضي ما يزال أقل كفاءة مقارنة بالتواصل الحضوري، وهو جانب يظهر عادة في بيئات العمل الرقمية ويؤثر على مستوى التعاون بين الفرق.

البعد الثالث: جداول الدوام المضغوطة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـجداول الدوام المضغوطة

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسمح لي جهة عملي بالعمل أيام أقل مقابل ساعات أطول	3.41	0.96	2
2	يساعدني الدوام المضغوط على تنظيم التزاماتي	3.52	0.91	1
3	أستفيد من نظام الساعات الطويلة مقابل الإجازات الأطول	3.37	0.98	3
4	تمنحني الشركة خيارات متنوعة للدوام المكثف	3.29	1.01	4
—	جداول الدوام المضغوطة (كلياً)	3.40	0.97	—

يشير المتوسط العام (3.40) إلى أن مستوى جداول الدوام المضغوطة متوسط مقارنة بأبعاد المرونة الأخرى، وهو ما يعكس أن هذا النمط من العمل أقل انتشاراً في قطاع التقنية مقارنة بالعمل عن بُعد أو مرونة الساعات، وتشير الفقرات إلى تفاوت واضح في توافق المشاركين على قضية الدوام المكثف، مما يوحي بأن تطبيقه يعتمد على طبيعة مهام الشركة وسياساتها الداخلية.

وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتنظيم الالتزامات الشخصية عبر الدوام المضغوط على أعلى متوسط، مما يدل على أهميته لدى بعض الموظفين الذين يفضلون عدد أيام أقل للعمل، أما الفقرة الأخيرة حول توفر خيارات متنوعة للدوام المكثف فجاءت الأقل تقييماً، ما يدل على أن الشركات التقنية لا تزال محدودة في تبني هذا النمط مقارنة بأنماط أخرى من المرونة.

البعد الرابع: حرية اختيار موقع العمل

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد حرية اختيار موقع العمل

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أستطيع اختيار المكان المناسب لإنجاز عملي	4.11	0.74	1
2	توفر جهة عملي بدائل مكانية مرنة خارج المكتب	3.96	0.81	2
3	العمل من مكاتب مشتركة متاح عند الحاجة	3.88	0.87	3
4	أتمتع بحرية العمل من أي موقع يناسبني	3.82	0.92	4
—	حرية اختيار موقع العمل (كلياً)	3.94	0.83	—

يعكس المتوسط العام (3.94) أن حرية اختيار موقع العمل من أكثر أبعاد المرونة تطبيقاً في القطاع التقني، وهو ما يتسق مع طبيعة الأعمال الرقمية التي لا تتطلب حضوراً مادياً دائماً، ويظهر من ترتيب الفقرات أن الموظفين يقيّمون حرية اختيار موقع العمل بدرجة عالية، خاصة في الفقرة الأولى المتعلقة بالقدرة على اختيار المكان الأنسب لإنجاز المهام.

كما أن توفر بدائل مكانية مثل المكاتب المشتركة أو الفضاءات المفتوحة يشير إلى وعي المؤسسات التقنية بأهمية توفير بيئات متنوعة للعمل، مما يعزز إنتاجية الموظفين ورضاهم، وتدل الانحرافات المعيارية المتوسطة على اتساق نسبي بين آراء المشاركين، مما يؤكد قبول هذا النمط من المرونة بشكل واسع.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)

يتكون المتغير التابع من (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إنتاجية الموظفين

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أنجز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد	4.12	0.73	1
2	أتمكن من أداء مهامي بكفاءة عالية	4.07	0.78	3
3	أستطيع الحفاظ على جودة العمل في مختلف الظروف	4.09	0.76	2
4	أرتب أولوياتي بطريقة تعزز سرعة الإنجاز	3.98	0.82	5
5	أستفيد من الموارد المتاحة لتحقيق أفضل أداء	3.94	0.85	6
6	ألتزم بمتطلبات العمل دون الحاجة للإشراف المستمر	4.03	0.79	4
7	أستطيع التعامل بكفاءة مع ضغوط العمل	3.87	0.88	7
8	أساهم في تحسين سير العمل داخل الفريق	3.84	0.91	8
9	أشارك في تقديم حلول مبتكرة تساعد في رفع الأداء	3.79	0.94	9
10	أظهر مستوى عاليًا من الالتزام تجاه إنجاز الأعمال	3.76	0.96	10
—	إنتاجية الموظفين (كليًا)	3.95	0.82	—

تشير النتائج الوصفية إلى أن مستوى إنتاجية الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.95)، مما يعكس إدراك المشاركين لامتلاكهم قدرة جيدة على الإنجاز، سواء من حيث الالتزام بالمواعيد أو جودة الأداء، ويظهر من المتوسطات أن الموظفين في قطاع التقنية يمتلكون مستوى مرتفعًا من الكفاءة المهنية، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل التقني التي تتطلب مهارات متقدمة ودقة في الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن الفقرات الأعلى تقييماً ترتبط بالمهارات المباشرة للعمل مثل إنجاز المهام ضمن الوقت المحدد و الحفاظ على جودة العمل، ما يشير إلى أن المشاركين يركزون على الجوانب الأساسية للإنتاجية، كما يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة بالإبداع والمساهمة في تطوير العمل جاءت أقل تقييماً نسبياً، مثل تقديم الحلول وتحسين سير العمل، وهو ما قد يعكس طبيعة المهام الروتينية أو ضعف الفرص المتاحة للابتكار في بعض المؤسسات التقنية.

ويُظهر تباين الانحرافات المعيارية وجود اختلافات بين آراء الموظفين تجاه بعض الفقرات، خاصة تلك المتعلقة بالابتكار، وضغوط العمل، والتعاون. ويُعد ذلك مؤشراً على اختلاف ثقافة العمل أو تباين بيئات العمل داخل المؤسسات التقنية التي شارك موظفوها في الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التحقق من الفرضية الرئيسية

❖ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، العمل عن بُعد، جداول الدوام المضغوطة، حرية اختيار موقع العمل) على إنتاجية الموظفين في قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد العمل المرنة كمتغيرات مستقلة على إنتاجية الموظفين كمتغير تابع.

جدول: (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنظمة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.421	2.987	0.003 **

0.000 **	5.912	0.364	مرونة ساعات العمل
0.000 **	4.741	0.298	العمل عن بُعد
0.001 **	3.528	0.215	جداول الدوام المضغوطة
0.030 *	2.184	0.147	حرية اختيار موقع العمل
معامل الارتباط $R = 0.842$			
معامل التحديد $R^2 = 0.709$			
قيمة $F = 112.764$			
المستوى الاحتمالي $Sig. = 0.000$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، ما يعني أن 70.9% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لأنظمة العمل المرنة، كما تُظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرات المستقلة وإنتاجية الموظفين، مما يعكس ملاءمة الانحدار المتعدد لشرح النموذج.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، نجد أن بُعد مرونة ساعات العمل جاء الأعلى تأثيراً ($B = 0.364$)، يليه العمل عن بُعد ($B = 0.298$)، ثم جداول الدوام المضغوطة ($B = 0.215$)، بينما يظهر بُعد حرية اختيار موقع العمل تأثيراً أقل نسبياً ($B = 0.147$) ولكنه لا يزال ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة، والقبول بوجود أثر دال لأنظمة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين.

الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ساعات العمل على إنتاجية الموظفين.

اختبار الفرض: تحليل الانحدار الخطي البسيط

جدول (10) الانحدار الخطي البسيط لأثر مرونة ساعات العمل على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
إنتاجية الموظفين	$r = 0.623$	$F = 165.214$	مرونة ساعات العمل	$B = 0.487$
	$R^2 = 0.388$	$\text{Sig. } F = 0.000$		$SE = 0.059$
	$df = 1$	—		$T = 12.851 /$ $\text{Sig.} = 0.000$

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين مرونة ساعات العمل وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.623$)، وهي قيمة تعكس وجود ارتباط واضح بين المتغيرين. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.388$) أن ما نسبته 38.8% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال مرونة ساعات العمل وحدها، وهو مستوى تفسير جيد يؤكد أهمية هذا البعد في بيئة العمل التقنية. وتشير قيمة F البالغة (165.214) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) إلى دلالة النموذج ككل وقدرته على تفسير العلاقة بشكل إحصائي موثوق.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فيظهر أن قيمة ($B = 0.487$) ذات دلالة عالية وفق قيمة ($T = 12.851$)، بما يشير إلى أن زيادة مرونة ساعات العمل بمقدار وحدة واحدة تقود إلى ارتفاع الإنتاجية بشكل ملحوظ. ويؤكد الخطأ المعياري المنخفض ($SE = 0.059$) اتساق تقديرات النموذج وعدم وجود تشتت كبير حول معامل الانحدار، مما يعزز موثوقية النتائج. ويعكس ذلك أن مرونة الساعات تمثل أحد المتغيرات الجوهرية التي تؤثر في قدرة الموظفين على الإنجاز وتوزيع الجهد، وبالتالي تمثل عنصراً أساسياً في تفسير الإنتاجية في قطاع التقنية.

جدول (11) الفرضية الفرعية الثانية: أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
إنتاجية الموظفين	$r = 0.588$	$F = 142.337$	العمل عن بُعد	$B = 0.452$
	$R^2 = 0.346$	Sig. F = 0.000		$SE = 0.061$
	$df = 1$	—		$T = 11.929 /$ $Sig. = 0.000$

يُظهر معامل الارتباط ($r = 0.588$) وجود علاقة موجبة متوسطة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين، مما يدل على أن ارتفاع مستوى العمل عن بُعد يرتبط بتحسين نسبي في مستويات الإنتاجية. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.346$) أن نسبة 34.6% من الفروق في إنتاجية الموظفين تفسّر من خلال هذا المتغير، وهي نسبة ملحوظة تعكس تأثير ترتيبات العمل عن بُعد في بيئة العمل التقني التي تعتمد كثيرًا على الأدوات الرقمية. وتظهر نتائج ANOVA أن F بلغت (142.337) بمدلول إحصائي قوي ($Sig. = 0.000$)، وهو ما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير المتغير التابع.

أما معامل الانحدار ($B = 0.452$) فيعكس حجم التأثير المباشر للعمل عن بُعد على الإنتاجية، وتدعم قيمة ($T = 11.929$) هذا التأثير بدلالة معنوية مرتفعة، مما يشير إلى أن تطبيق العمل عن بُعد يسهم بقدر معتبر في تحسين الأداء. كما يشير الخطأ المعياري ($SE = 0.061$) إلى استقرار تقديرات النموذج، ما يُعد مؤشرًا على جودة تقدير معامل الانحدار. وعمومًا، تعكس النتائج أن العمل عن بُعد يمثل عنصرًا ذا تأثير مهم في طبيعة العمل التقني التي تعتمد على النظم الرقمية والتواصل الإلكتروني.

جدول (12) الفرضية الفرعية الثالثة: أثر جداول الدوام المضغوطة على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
إنتاجية الموظفين	$r = 0.534$	$F = 115.407$	جداول الدوام المضغوطة	$B = 0.394$
	$R^2 = 0.285$	$\text{Sig. } F = 0.000$		$SE = 0.058$
	$df = 1$	—		$T = 10.744 /$ $\text{Sig.} = 0.000$

توضح نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($r = 0.534$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين جداول الدوام المضغوطة وإنتاجية الموظفين، وهو ما يعني أن زيادة تطبيق نظام الدوام المضغوط يرتبط بارتفاع مستوى الإنتاجية. كما يدل معامل التحديد ($R^2 = 0.285$) على أن 28.5% من التباين في إنتاجية الموظفين يعود إلى هذا المتغير، وهي نسبة تفسير مقبولة في الدراسات السلوكية. وتعزز نتائج ANOVA ذلك، حيث بلغت قيمة F مقدار (115.407) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يشير إلى صلاحية النموذج الإحصائي.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، فإن قيمة ($B = 0.394$) توضح أن تأثير جداول الدوام المضغوطة إيجابي ومباشر في إنتاجية الموظفين. وتكشف قيمة ($T = 10.744$) عن دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن جداول الدوام المضغوطة تمثل أحد العوامل التي تؤثر فعليًا في القدرة الإنتاجية للموظفين داخل قطاع التقنية. ويشير الخطأ المعياري المنخفض ($SE = 0.058$) إلى مستوى مرتفع من الدقة في تقدير قيمة معامل الانحدار، مما يعزز مصداقية النتائج ودلالاتها.

جدول (13) الفرضية الفرعية الرابعة: أثر حرية اختيار موقع العمل على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
إنتاجية الموظفين	$r = 0.461$	$F = 73.825$	حرية اختيار موقع العمل	$B = 0.328$
	$R^2 = 0.213$	$\text{Sig. } F = 0.000$		$SE = 0.062$
	$df = 1$	—		$T = 8.593 /$ $\text{Sig.} = 0.000$

تكشف نتائج النموذج أن معامل الارتباط ($r = 0.461$) يمثل علاقة ارتباط موجبة لكنها أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن حرية اختيار موقع العمل تؤثر في الإنتاجية ولكن بدرجة محدودة. ويظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.213$) أن هذا المتغير يفسر 21.3% من التباين في إنتاجية الموظفين، وهو مستوى تفسير متوسط يعكس أن حرية الموقع ليست العامل الأبرز في التنبؤ بالإنتاجية ضمن السياق التقني. كما تُظهر نتائج ANOVA أن F بلغت (73.825) بمدلول إحصائي واضح ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يثبت دلالة النموذج.

وبالنسبة لمعامل الانحدار، يشير ($B = 0.328$) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر، وإن كان أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما تدعم قيمة ($T = 8.593$) الدلالة الإحصائية القوية لهذا التأثير، مما يؤكد دور خيار موقع العمل في تعزيز راحة الموظف وتقليل الإرهاق، رغم أن تأثيره ليس بالقوة نفسها لبقية الأبعاد. ويظهر الخطأ المعياري ($SE = 0.062$) أن تقديرات النموذج تتمتع بدرجة جيدة من الاستقرار، ما يمنح ثقة أكبر في تفسير النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلين الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من موظفي قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الفصل بمثابة خلاصة لما تم التوصل إليه بعد تطبيق أدوات القياس الإحصائية، وتحليل أثر أبعاد أنظمة العمل المرن على إنتاجية الموظفين.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية لأبعاد أنظمة العمل المرن أن المتوسطات العامة جاءت ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (4.01)، مما يشير إلى إدراك المشاركين بأن أنظمة العمل المرن مطبقة بدرجة معتبرة في منظمات قطاع التقنية، وقد حصل بُعد مرونة ساعات العمل على أعلى متوسط (4.15)، وهو ما يعكس اعتماد شركات التقنية في المملكة على أنظمة ساعات العمل غير التقليدية التي تمنح الموظف قدرة أكبر على تنظيم أوقات الإنجاز بما يتوافق مع طبيعة المشاريع التقنية القائمة على النتائج لا على الحضور، ويُعد ذلك طبيعيًا، حيث تُعد مرونة الساعات من أولى الممارسات التي تتبناها الشركات الرقمية بسبب طبيعة المهام البرمجية التي تتطلب أوقات تركيز متقطعة وليس دوائيًا ثابتًا.

أما بُعد العمل عن بُعد فقد بلغ متوسطه (4.08)، مما يدل على استمرار الاعتماد على هذا النمط بعد جائحة كورونا، لا سيما وأن كثيرًا من مهام المطورين، وأمن المعلومات، وتحليل البيانات يمكن تنفيذها دون الحاجة للتواجد الفعلي، ومن المحتمل أن تكون هذه النتيجة ناتجة عن وفرة البنية الرقمية في قطاع التقنية، وتوافر الكفاءات التي تجيد استخدام التطبيقات التعاونية، مما يعزز فاعلية العمل عن بُعد.

في حين سجل بُعد جداول الدوام المضغوطة متوسطاً (3.92)، وهو متوسط جيد لكنه أقل من البعدين السابقين، وقد يُفسَّر ذلك بأن بعض شركات التقنية ما زالت تتردد في تطبيقه بشكل كامل بسبب مخاوف مرتبطة بضغط العمل، أو الحاجة إلى أوقات تواصل جماعية لأغراض تنسيق المشاريع.

أما بُعد حرية اختيار موقع العمل فقد حصل على أدنى متوسط (3.85)، ويُعزى ذلك إلى أن تطبيق هذا النوع من المرونة يتطلب نضجاً تنظيمياً أعلى، وضماناً لمستوى عال من أمن المعلومات، خصوصاً في الشركات التي تتعامل مع بيانات حساسة، وبلغ المتوسط العام لإنتاجية الموظفين (3.95)، وهو مؤشر واضح على إدراك الموظفين بأن مستوى إنتاجيتهم مرتفع داخل بيئات العمل التقنية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة القطاع التي تعتمد على الإنجاز القائم على المهارة، واستخدام الأدوات الرقمية التي تساعد على المتابعة اللحظية للأعمال، بما يعزز من شعور الموظف بفعاليتها وكفاءته.

تنص الفرضية الرئيسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل المرن بأبعادها مجتمعة على إنتاجية الموظفين. إلا أن نتائج الانحدار المتعدد أوضحت خلاف ذلك، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.842$)، وهو ارتباط قوي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، ما يعني أن 70.9% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال أبعاد العمل المرن. كما جاءت قيمة ($F = 112.764$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي قوي ودال بدرجة عالية.

وتُفسَّر هذه النتيجة منطقياً بطبيعة قطاع التقنية الذي يتطلب مرونة زمنية ومكانية واسعة بسبب طبيعة المهام البرمجية، وأعمال التطوير، والعمل عبر منصات رقمية، مما يجعل نظم العمل المرن عاملاً مباشراً في تحسين الإنجاز والسرعة والكفاءة. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة والقبول بوجود أثر دال لأبعاد العمل المرن على الإنتاجية.

وترتبط هذه النتيجة بما أشار إليه كل من Hu (2024) الذي أبرز أهمية ترتيبات العمل المرن في رفع الكفاءة وجودة الأداء، وكذلك ما ذكرته Lisnawati (2024) حول دور المرونة في تعزيز التوازن والرضا والتحفيز، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية. كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه Mandalahi et al. (2024) حول أثر المرونة في خفض الضغط وتحسين الأداء، إضافة إلى دراسة Ananda (2024) التي أكدت

زيادة الأداء عند تطبيق العمل المرن. وهذا الاتفاق يعكس استقرارًا منهجيًا في نتائج الدراسات الدولية والعربية في مجال العمل المرن والإنتاجية.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن معامل الارتباط ($r = 0.623$) يعكس علاقة قوية نسبيًا بين مرونة الساعات والإنتاجية، بينما يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.388$) إلى أن 38.8% من التباين في الإنتاجية تفسره مرونة الساعات وحدها. كما بينت قيمة T (12.851) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وجود تأثير دال ومباشر.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة موظفي التقنية تعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على اختيار أوقات العمل المناسبة ذهنيًا وإبداعيًا، ما يسمح لهم بتحقيق معدلات أعلى من الإنجاز، خصوصًا في مهام البرمجة والتحليل وتطوير الأنظمة التي تتطلب تركيزًا عاليًا في أوقات معينة دون ارتباط بالدوام التقليدي.

وترتبط هذه النتيجة بدراسة (Lisnawati (2024) التي أوضحت أن مرونة العمل تعزز التوازن الوظيفي والسعادة المهنية، مما ينعكس بدوره على الأداء. كما تتوافق مع نتائج (Hu (2024) التي أشارت إلى العلاقة بين المرونة وتحسين جودة العمل والتركيز. وأشارت (Egasamara et al. (2025 إلى دور تقليل وقت التنقل في تحسين الإنجاز، وهو أحد المبررات الأساسية لمرونة الساعات. وهذا الاتفاق العلمي يعزز مصداقية النتيجة الحالية ويثبت أهمية هذا البعد تحديدًا.

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.588$)، وهو ارتباط متوسط القوة، فيما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.346$) أن 34.6% من تباين الإنتاجية يفسره العمل عن بُعد. كما بلغت قيمة T (11.929) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يثبت أن العمل عن بُعد يؤثر بشكل دال على الإنتاجية.

وتُفسّر هذه النتيجة بأن قطاع التقنية هو الأكثر جاهزية للعمل عن بُعد بما يمتلكه من أدوات رقمية، وأن إنجاز المهام لا يتطلب تواجدًا ماديًا، مما يسمح بتقليل الانقطاعات وزيادة التفرغ للعمل الفعلي. كما يساعد العمل عن بُعد في تحسين تركيز الموظف وتقليل الضغوط المرتبطة بالمكاتب التقليدية.

ويرتبط هذا التأثير إيجابيًا بنتائج (Ridzuwan et al. (2025) الذين أبرزوا قدرة الساعات المرنة والعمل عن بُعد على تحسين الإنتاجية مع وجود بعض التحديات. كما تتوافق النتيجة مع دراسة Hu (2024) التي بينت أن العمل المرن بما في ذلك العمل عن بُعد يعزز التوازن ويزيد الإنتاجية. وأشارت دراسة (Yanchovska & Vladimirov (2023) إلى ارتفاع رضا موظفي التقنية أثناء العمل المرن قبل وأثناء الجائحة، مما يدعم الارتباط بين العمل عن بُعد ومخرجات الأداء.

أظهر تحليل الانحدار الخطي أن معامل الارتباط ($r = 0.534$) يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، بينما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.285$) أن 28.5% من تباين الإنتاجية يعود لجدول الدوام المضغوط. كما بينت قيمة ($T (10.744)$) وجود تأثير دال وحدوث تغيرات جوهرية في الإنتاجية عند تطبيق الدوام المضغوط.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في قطاع التقنية يميلون إلى إنجاز العمل في أوقات مكثفة ومحددة دون انقطاع، ما يجعل الدوام المضغوط وسيلة لتقليل مخاطر الإرهاق اليومي وتوفير فترات راحة أطول تساعد على تجديد الطاقة وزيادة القدرة على الإنتاج.

وترتبط هذه النتيجة بدراسة (Mandalahi et al. (2024) التي ربطت بين تقليل الضغط وزيادة الأداء في بيئات العمل المرنة. كما تتقاطع مع ما ذكره (Lisnawati (2024) حول قدرة أنظمة العمل المرنة على تعزيز التحفيز والتعاون، مما ينعكس على جودة العمل.

بينت نتائج التحليل أن معامل الارتباط ($r = 0.461$) يمثل علاقة إيجابية لكنها الأقل مقارنة بالأبعاد السابقة، بينما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.213$) أن 21.3% من تباين الإنتاجية يعود لهذا المتغير. كما أظهرت قيمة ($T (8.593)$) وجود دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن حرية الموقع تؤثر في الإنتاجية ولكن بدرجة أقل.

ويُفسّر ذلك بأن اختيار الموقع يحقق الراحة العامة للموظف، لكنه لا يرتبط دائمًا بزيادة فورية في الإنجاز، بخلاف مرونة الساعات أو الدوام المضغوط. ومع ذلك، فإن توفير مواقع مناسبة للعمل يقلل التشتت والإرهاق ويقدم بيئة أكثر توافقًا مع المهام التقنية.

وترتبط هذه النتيجة بما ذكره (Hu (2024 حول أهمية المرونة الجغرافية في تحسين تركيز الموظف، كما تتفق مع نتائج (Egasamara et al. (2025 التي أشارت إلى أن الدعم التكنولوجي يسمح بالعمل من مواقع مختلفة دون التأثير على سير المهام. كما أشار (Hashmi et al. (2023 إلى أن تحسين جودة العمل مرتبط بإتاحة خيارات مرنة في المكان، مما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية.

3.5 التوصيات

1. توسيع تطبيق مرونة ساعات العمل في شركات التقنية، مع وضع ضوابط واضحة تضمن الاستفادة القصوى من هذا النظام دون الإخلال بمتطلبات العمل.
2. تعزيز نظام العمل عن بُعد عبر توفير منصات تواصل احترافية وأدوات رقمية متقدمة تضمن سهولة التنسيق بين فرق العمل وتقليل الفاقد من الوقت.
3. اعتماد جداول دوام مضغوطة بشكل أوسع للوظائف التي تسمح طبيعتها بذلك، نظرًا لارتباطها بارتفاع مستوى الإنتاجية وانخفاض الإرهاق الذهني.
4. إتاحة حرية اختيار موقع العمل للموظفين بصورة جزئية أو كلية، مع توفير بيئات عمل بديلة داخل الشركة مثل المساحات المشتركة وغرف الإبداع.
5. إعادة تصميم ثقافة العمل بحيث تشجع الإنتاجية القائمة على المخرجات والنتائج بدلًا من ساعات الحضور الفعلية.
6. تطوير سياسات واضحة لأنظمة العمل المرنة تشمل آليات التقييم، ومعايير الأداء، وحقوق الموظف، ومسؤوليات المدير المباشر.

7. الاستثمار في تدريب القادة والمديرين على إدارة الفرق المرنة، بما يشمل كيفية المتابعة، والتحفيز، وتحديد الأهداف، والتواصل الفعّال.
8. تعزيز أنظمة الرصد والتقييم المبنية على الأداء الفعلي، من خلال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تعكس جودة العمل وسرعة الإنجاز.
9. توفير بنية تحتية تقنية موثوقة تشمل الاتصال السريع، والخدمات السحابية، وأدوات الأمن السيبراني، لضمان بيئة عمل مرنة وأمنة.
10. تبني برامج دعم صحي ونفسي تستهدف خفض الضغط الوظيفي وزيادة التوازن بين الحياة والعمل لدى العاملين.
11. تعزيز الابتكار والمبادرات الفردية من خلال منصات أفكار أو مكافآت للموظفين الذين يقدمون حلولاً تسهم في رفع الإنتاجية.
12. إجراء تقييمات دورية لقياس أثر أنظمة العمل المرن على الإنتاجية، وربط النتائج بقرارات التحسين المستمرة داخل الشركة.

Abstract

The aim of this study was to examine the effect of flexible work systems—represented by their dimensions: flexible working hours, remote work, compressed work schedules, and freedom to choose the work location—on employee productivity in the technology sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive-analytical approach, and data were collected from a sample of (204) male and female employees working in technology companies. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The descriptive results indicated a high level of application of flexible work systems in the technology sector, as well as a high level of employee productivity. The mean scores of flexible work dimensions ranged from moderate to high, while the overall mean of employee productivity reached (3.95). Furthermore, the hypothesis testing results revealed a statistically significant effect of flexible working hours, remote work, compressed work schedules, and freedom to choose the work location on employee productivity.

The study recommended strengthening and developing flexible work policies in alignment with the nature of the technology sector, expanding hybrid work models, enhancing the digital infrastructure that supports remote work, improving administrative support, developing performance indicators suited to flexible work environments, and increasing training programs to ensure optimal utilization of flexible work systems.

Keywords: Flexible work systems, flexible working hours, remote work, compressed work schedule, work location, employee productivity, technology sector, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو فارة، أبرار علي أحمد، وغنيم، رحاب صلاح الدين. (2022). التصميم الصوتي في الحيزات المفتوحة وأثره على إنتاجية الموظفين: حالة دراسة "القبول والتسجيل - جامعة عمان الأهلية" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد. (2019). أثر ترتيبات العمل المرن في قطاع الخدمات المصرفية على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمدينة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س39، ع1، 483 - 522.
- توفيق، دعاء أحمد. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله 1 مصر. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مج27، ع3، 253 - 313.
- الحربي، سند خليف. (2020). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الدوام الرسمي على إنتاجية العمل من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الأعمال بشركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع1، 140 - 157.
- حسين، مروة عبدالمعز، وفكري، جمانة فاروق. (2023). دور ممارسات سلاسل التوريد الإلكترونية في تحسين ترتيبات العمل المرن: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3، 642 - 689.
- خريسات، سناء سالم محمد. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع41، 634 - 642. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436122>
- خريسات، سناء سالم محمد. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع41، 634 - 642.

- الخطيب، علا عيسى محمود، و البدري، فايز أحمد. (2021). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دبدب، مصطفى أحمد داود، و الناظر، نهلة نهاد. (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1210008>
- رشاد، عبدالمنعم محمد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 1417 - 1466. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551729>
- رشاد، عبدالمنعم محمد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 1417 - 1466.
- السلوم، رافد بن عبدالله، و المعارك، هلاء بنت عثمان. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع63 ، 226 - 244. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547339>
- الشايب، البشير التجاني محمد، و يس، أحمد الطيب السيد. (2023). أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2017-2021 م. مجلة القلزم العلمية، ع27 ، 7 - 36
- عابدين، عبدالرحمن فوزي سالم، و الفليت، خلود عطية أحمد. (2020). ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و سمعان، جرجس فوزي جرجس. (2019). أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، مج37، ع1 ، 1 - 28.

- عبدالله، مصطفى محمد يوسف، و عبدالرحمن، محمد رمضان محمد. (2023). دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 910 - 975.
- الفاخوري، ساندي عدنان يعقوب، و الربضي، نجم رياض نجم. (2021). دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167648>
- الفاخوري، ساندي عدنان يعقوب، و الربضي، نجم رياض نجم. (2021). دور نظام العمل المرن في استمرارية الأعمال أثناء جائحة كورونا: الأردن أنموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- قنديل، إيمان محمد أحمد، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (2021). مدى الالتزام بتنفيذ الترقيات المستحقة وعلاقته بإنتاجية الموظفين: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- المزيني، ماجد بن سليمان، وعلي، عبد العزيز عبد المجيد. (2023). استهداف الأجور لتعزيز الإنتاجية في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س63، ع4، 645 - 682.
- المشالخة، سجاد جميل، و الزغول، عمرو محمد. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357154>
- المشالخة، سجاد جميل، و الزغول، عمرو محمد. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- Al-Habil, W. A., & El-Rjoudi, K. (2013). Impact of Flexible Work Arrangements on Workers' Productivity in Information and Communication Technology Sector: An Empirical Study of the Gaza Strip ICT Firms. 21(1), 479–506. <https://doi.org/10.12816/0013399>
- Ananda, A. L. (2024). The Influence of Flexible Work on Work-Life Balance and Employee Performance in Human Resource Management. Devotion, 5(2), 335–340. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i2.689>
- Briones, D. A. (2023). Effects of Flexible Work Arrangements on Employee Performance of ABC BPO Company. International Journal of Research Publications. <https://doi.org/10.47119/ijrp10013411020235513>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2021). Flexible working arrangements and organizational performance: A systematic review. International Journal of Management Reviews, 23(4), 411–432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12216>
- Chang, S. (2024). Exploring the Impact of Workforce Flexibility on Enterprise Operation. International Journal of Religion, 5(12), 347–351. <https://doi.org/10.61707/w2g71t77>
- Chauhan, S. (2023). Role Of Flexible Working and Work from Home on Employee Productivity and Performance: An Empirical Study. PsychologyandEducation. 55(1). <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.67>
- Duweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. An-Najah National University Journal for Research - Humanities, Vol. 37, No. 4, 775-803.

- Egasamara, F., Ahman, E., Rofaida, R., & Fauziyah, A. (2025). Flexible Working Arrangement Policy on Employee Productivity to Enhance the Firm Performance (Pt Telekomunikasi Indonesia International). <https://doi.org/10.2139/ssrn.5081987>
- George, J. B., & Poluru, N. V. (2024). Exploring the Impact of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Effect of Perceived Supervisory Support. *Journal of Accounting-Business Dan Management*. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v32i1.1467>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332-363.
- Holovchenko, S. (2024). The impact of flexible work schedules on employee productivity in the modern business environment. *Economics & Business Management*, 15(4).
- Holovchenko, S. (2024). The impact of flexible work schedules on employee productivity in the modern business environment. *Economics & Business Management*, 15(4).
- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 8(7), 1660–1663. <https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.020>

- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 8(7), 1660–1663.
<https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.020>
- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 8(7)
- Hu, Y., Zhang, X., Wang, Y., & Chen, B. (2022). The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Well-being: Evidence from China. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103735. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103735>
- Li, W., & Li, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangements in Enhancing Employee Well-Being and Productivity: A Study on SDG 8 Implementation in Tech Companies. *Journal of Business and Social Sciences*, 2024(1).
<https://doi.org/10.61453/jobss.v2024no18>
- Lisnawati, T. (2024). The Role of Flexible Workspaces in Enhancing Organizational Performance: a Systematic Review. *Jurnal Nuansa*, 2(4), 296–314.
<https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1426>
- Mandalahi, S. H., Damayanti, S., Prasanti, T. A., & Maharani, A. (2024). Impact of Flexible Work Environments on Employee Performance: Mediating Roles of Stress and Work-Life Balance. *Ilomata International Journal of Management*.
<https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1235>
- Merazi, N., and Tekfi, S. (2023). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction: The ENIE Enterprise Case Study of Sidi Bel Abbes. *Journal of Economic Dimensions*, Vol. 13, No. 1, 577-592.

- Nastiti, P. R., Setyorini, N., Ervina, R. H., & Putri, N. K. (2024). Flexible working arrangement: does really give job satisfaction toward employee? 1Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen), 7(2), 357–368. <https://doi.org/10.31002/rekomen.v7i2.1298>
- Putra, R. K., & Cho, S. (2022). Exploring Herzberg's Two-Factor Theory in High-Performance Work Practices: Evidence from the Tech Industry. *Journal of Human Resource Management*, 10(1), 45-58. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20221001.16>
- Rajaram, H., & Jha, A. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction. *International Journal For Science Technology And Engineering*, 12(3), 1996–2000. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.59265>
- Rehamnia, S. (2022). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction: A Field Study at the Faculty of Humanities and Social Sciences Abbas Laghrour Khenchela University. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 4, 505-524.
- Ridzuwan, M. A., Fakhri, N. N. F. N. M., & Tenny, J. A. (2025). Flexible Working Hours: Balancing Opportunities and Challenges in the Modern Workplace. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i1/24230>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2021). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>

- Shahin, A. I. (2021). The Impact of Electronic Communication on Job Satisfaction: An Empirical Study on Egyptian Employees. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, Vol. 11, No. 2, 1-17.
- Yanchovska, I., & Vladimirov, Z. (2023). Flexible Working and IT employees' Job Satisfaction Before and During COVID-19. *Economic Alternatives*, 29(4), 827–855.
<https://doi.org/10.37075/ea.2023.4.10>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس فاعلية أنظمة العمل المرن في تحسين إنتاجية الموظف على قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- طبيعة العمل ☐ حضوري ☐ عن بعد ☐ مختلط
- 6- نوع الشركة ☐ شركة تقنية محلية ☐ شركة تقنية عالمية ☐ شركة ناشئة ☐ قسم تقنية في مؤسسة كبيرة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: أنظمة العمل المرنة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
مرونة ساعات العمل					
					أستطيع تحديد وقت بدء يوم العمل بما يناسب ظروفي
					أتمتع بحرية في تحديد وقت انتهاء الدوام
					يمكنني إعادة توزيع ساعات العمل خلال اليوم
					تسمح لي جهة عملي بمرونة في تعديل ساعات العمل عند الحاجة
العمل عن بعد					
					توفر جهة عملي إمكانية أداء المهام من المنزل
					تتيح الشركة الأدوات الرقمية اللازمة للعمل عن بُعد
					يمكنني إنجاز مهامي دون الحاجة للحضور الفعلي
					تتوافر قنوات تواصل فعّالة أثناء العمل عن بُعد
جداول الدوام المضغوطة					
					تسمح لي جهة عملي بالعمل أيام أقل مقابل ساعات أطول
					يساعدني الدوام المضغوط على تنظيم التزاماتي

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أستفيد من نظام الساعات الطويلة مقابل الإجازات الأطول
					تمنحني الشركة خيارات متنوعة للدوام المكثف
حرية اختيار موقع العمل					
					أستطيع اختيار المكان المناسب لإنجاز عملي
					توفر جهة عملي بدائل مكانية مرنة خارج المكتب
					العمل من مكاتب مشتركة متاح عند الحاجة
					أتمتع بحرية العمل من أي موقع يناسبني

✿ المحور الثاني: إنتاجية الموظفين ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أنجز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد
					أتمكن من أداء مهامي بكفاءة عالية
					أستطيع الحفاظ على جودة العمل في مختلف الظروف
					أرتب أولوياتي بطريقة تعزز سرعة الإنجاز
					أستفيد من الموارد المتاحة لتحقيق أفضل أداء
					ألتزم بمتطلبات العمل دون الحاجة للإشراف المستمر
					أستطيع التعامل بكفاءة مع ضغوط العمل
					أساهم في تحسين سير العمل داخل الفريق
					أشارك في تقديم حلول مبتكرة تساعد في رفع الأداء
					أظهر مستوى عاليًا من الالتزام تجاه إنجاز الأعمال

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Master of Human Resource Management

**The Effectiveness of Flexible Work Tools in Facilitating
Employee Productivity in the Technology Sector in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Haya Marzouq Mohammed Al-Dosari

Supervisors:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447-2025