

# أثر تطبيق نظام العمل المرن على تحسين إنتاجية الموظفين دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض

Prepared by

إعداد / تهاني محمد الغيث



# مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في بيئة العمل، مدفوعة بالتغيرات التكنولوجية السريعة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة، وقد ساهمت هذه التحولات في إعادة النظر في مفاهيم الوظيفة التقليدية وأسلوب إدارة الوقت والمكان داخل المؤسسات، حيث لم يعد يُنظر إلى العمل من منظور الزمان والمكان المحددين، بل أصبح التركيز منصبًا على النتائج والإنتاجية والمرونة (Hu, 2024).

لقد أصبحت نظم العمل المرن من أبرز التوجهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر الجديد، حيث تتضمن هذه النظم عدة أشكال من الترتيبات مثل العمل عن بُعد، الساعات المرنة، أسابيع العمل المضغوطة، والعمل الجزئي، وقد أتاحت هذه الأنماط الحديثة من العمل فرصًا كبيرة للموظفين لإيجاد توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية، كما ساعدت المؤسسات في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية (صقر وأحمد، 2024).

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

# مقدمة

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

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

# مقدمة

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

ورغم التقدم الملحوظ في بعض المؤسسات، لا تزال تطبيقات العمل المرن محدودة وغير منظمة بالشكل الكافي، خاصة في الشركات الخاصة التي غالبًا ما تفتقر إلى أطر تنظيمية تدعم هذا التوجه، ما يجعل من الضروري دراسة تأثير تطبيق هذا النظام على متغيرات حيوية مثل رضا الموظف وإنتاجيته ضمن السياق المحلي (رشاد، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، وترتيبات العمل) على تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

# مشكلة الدراسة

شهدت بيئات العمل العالمية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في أنماط التشغيل، خاصةً بعد جائحة كورونا، حيث فرضت الظروف الطارئة على المؤسسات تبني أنظمة العمل المرن كبديل استراتيجي لضمان استمرارية الأعمال، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ترتيبات العمل المرن مثل العمل عن بُعد، الساعات المرنة، وأسابيع العمل المضغوطة لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي (السلوم والمعارك، 2024).

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

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

# مشكلة الدراسة

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

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

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

# أهمية البحث

تنبع أهمية هذه الدراسة من التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، خاصة في ظل تزايد اعتماد المؤسسات على نماذج العمل المرن كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي، وتُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تتناول هذا الموضوع في سياق الشركات الخاصة العربية، مما يمنحها قيمة مضافة على المستويين العلمي والتطبيقي.

## الأهمية العلمية:

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

# أهمية البحث

## الأهمية العملية:

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

# أهداف الدراسة

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

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

# تساؤلات الدراسة

ينطلق هذا البحث من تساؤل رئيسي يتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين نظام العمل المرن ونتائجه على الموظفين في بيئة الشركات الخاصة:

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

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- إلى أي مدى يؤثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة؟
- كيف تؤثر أسابيع العمل المضغوطة على أداء الموظفين وكفاءتهم الوظيفية؟
- هل تساهم الساعات المرنة في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق توازنهم بين العمل والحياة؟
- ما مدى فاعلية ترتيبات العمل المرن في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول العمل المرن تعود إلى خصائصهم الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟
- ما التوصيات الممكن تقديمها للشركات الخاصة لتطبيق نظام عمل مرن فعال يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات

الموظفين؟

# فرضيات الدراسة

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

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسابيع العمل المضغوطة على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الساعات المرنة على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترتيبات العمل المرن على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة.

# منهج الدراسة

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

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

## نوع البيانات:

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

# مجتمع وعينة الدراسة

## مجتمع الدراسة:

سيشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة التي تطبق نظام العمل المرن في بيئة العمل. سيتم التركيز على الشركات الخاصة التي تعتمد نماذج عمل مرنة مثل العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، والساعات المرنة، وسيتضمن المجتمع موظفين من مختلف المستويات الوظيفية مثل الإداريين، العاملين الميدانيين، والفنيين العاملين في هذه الشركات في مختلف القطاعات.

## عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة القصدية من الشركات الخاصة في القطاع الخاص. ستكون العينة من 200 موظف من الشركات التي تطبق أنظمة العمل المرن في مناطق متعددة. ستتضمن العينة موظفين من فئات وظيفية متنوعة لضمان تنوع البيانات التي سيتم جمعها، و سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان سيتم توزيعه على الموظفين العاملين في الشركات المختارة.

# أداة جمع البيانات

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

- **القسم الأول:** يتناول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين في الشركات الخاصة التي تطبق نظام العمل المرن، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، يتضمن المتغير المستقل نظام العمل المرن بأبعاده (العمل عن بُعد، أسابيع العمل المضغوطة، الساعات المرنة، ترتيبات العمل) ويشتمل على 24 عبارة. بينما يتضمن المتغير التابع إنتاجية الموظفين تشتمل على 20 عبارات. تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات للإجابة على أسئلة محاور الدراسة، حيث تتراوح الإجابات من "موافق جدًا" (5) إلى "غير موافق جدًا" (1) سيتم توزيع الاستبيانات عن طريق الإنترنت باستخدام منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey، وسيتم إرسالها إلى عينة من الموظفين في الشركات الخاصة التي تطبق أنظمة العمل المرن. سترسل دعوات للمشاركة في الاستبيان عبر البريد الإلكتروني أو عبر وسائل التواصل الداخلية في الشركات.

# مراجع

- رشاد، عبد المنعم محمد. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 15، ع 4، 1417 - 1466.
- المشالخة، سجاد جميل، والزغول، 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.
- صقر، زكي محمود زكي، وأحمد، لمياء محمد عبد الرحيم. (2024). تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية. مجلة البحوث التجارية، مج 46، ع 3، 379 - 412.
- السلوم، رافد بن عبدالله، والمعارك، هلاء بنت عثمان. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع 63، 226 - 244.
- 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>

# مراجع

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

