

# **Final Project 2**

Code: MGM 496-PMG497

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية بمدينة الرياض .

اسم الطالب  
علي خلف معاشي  
٢٢١٠٠٢٠١٢

مشروع تخرج - ٢  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام ٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

## الإهداء

إلى من كانوا الدافع والضوء في طريق رحلتي العلمية...

إلى عائلتي العزيزة التي منحتني الحب والدعم دون انتظار مقابل،

وإلى كل من آمن بقدرتي ورافقني بالدعاء والدعم الصادق،

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً وامتناناً لوجودكم الذي كان سنداً لي في كل خطوة.

## الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا المشروع.

أخص بالشكر مشرف البحث الدكتور عبدالرحيم نادر على توجيه القيمة ودعمه

المستمر طوال فترة إعداد هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى كل الموظفين الذين تعاونوا معي وقدموا معلوماتهم وخبراتهم

لإثراء محتوى الدراسة.

ولا أنسى زميلاتي وزملائي الذين كانوا خير عونٍ ودعم في هذه الرحلة الأكاديمية.

لكم جميعاً كل الامتنان والتقدير، فبدونكم ما اكتمل هذا الجهد.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٣٠ موظفاً عبر استبانة إلكترونية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية للعمل المرن على رضا الموظفين ( $R^2=0.497$ )، وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية على الإنتاجية ( $R^2=0.283$ ). توصي الدراسة المؤسسات بتبني وتوسيع سياسات العمل المرن كاستراتيجية فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## المقدمة

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ١١ | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| ١٢ | 1.1. المقدمة:                                    |
| ١٣ | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| ١٤ | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| ١٥ | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| ١٦ | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| ١٦ | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| ١٧ | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| ١٩ | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| ٢٠ | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| ٢١ | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| ٢٢ | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| ٢٥ | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| ٢٩ | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| ٣٠ | 1.10. هيكل المشروع المقترح                       |
| ٣١ | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| ٣٢ | 2.1. المقدمة:                                    |
| ٣٣ | 2.2. المتغير المستقل                             |
| ٣٤ | 2.3. المتغير التابع                              |
| ٣٥ | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٣٦ | 2.5. الخاتمة                                     |
| ٣٧ | ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| ٣٨ | ٣، ١. المقدمة:                                   |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٣٩ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية.....                            |
| ٣٩ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                    |
| ٤٠ | ٣,٤. مجتمع وعينة الدراسة.....                            |
| ٤١ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                             |
| ٤٢ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                                 |
| ٤٣ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....                       |
| ٤٤ | ٣,٨. الخاتمة.....                                        |
| ٤٥ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....   |
| ٤٦ | ٤,١. المقدمة:.....                                       |
| ٤٧ | ٤,٢. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....             |
| ٤٩ | ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات.....                         |
| ٥٠ | ٤,٤. الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....                  |
| ٥١ | ٤,٥. اختبار فرضيات الدراسة.....                          |
| ٥٣ | ٤,٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة.....                  |
| ٥٤ | ٤,٧. الخاتمة.....                                        |
| 5٥ | ٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الخاتمة، والتوصيات..... |
| ٥٦ | ٥,١. المقدمة:.....                                       |
| ٥٧ | ٥,٢. حدود دراسته.....                                    |
| ٥٨ | ٥,٣. التوصيات.....                                       |
| ٦٠ | ٥,٤. الخاتمة.....                                        |
| ٦١ | قائمة المراجع.....                                       |
| ٦٣ | الملحق (١) الاستبانة البحثية.....                        |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                                             | رقم الشكل |
|---------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| ٢٢            | المخطط التوضيحي الاساسي لنموذج الدراسة                  | شكل ١-١   |
| ٢٢            | المخطط التوضيحي المفصل لنموذج الدراسة                   | شكل ١-٢   |
| ٢٦            | المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة                  | شكل ١-٣   |
| ٣٩            | بصلة البحث (Research Onion)                             | شكل ٣-١   |
| ٤٣            | إجراءات التحليل الإحصائي                                | شكل ٣-٢   |
| ٤٩            | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                            | شكل ٤-١   |
| ٤٩            | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية                    | شكل ٤-٢   |
| ٤٩            | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                    | شكل ٤-٣   |
| ٤٩            | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                     | شكل ٤-٤   |
| ٥٢            | شكل الانتشار وخط الانحدار بين العمل المرن ورضا الموظفين | شكل ٤-٥   |
| ٥٣            | شكل الانتشار وخط الانحدار بين العمل المرن والانتاجيه    | شكل ٤-٦   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول                                        | رقم الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------|------------|
| ٢٥            | مقياس ليكرت الخماسي                                 | جدول ١-١   |
| ٣٧            | التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل                 | جدول ٣-١   |
| ٣٨            | التعريفات الإجرائية للمتغير التابع                  | جدول ٣-٢   |
| ٤١            | توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة             | جدول ٣-٣   |
| ٤٢            | مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة             | جدول ٣-٤   |
| ٤٨            | توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية       | جدول ٤-١   |
| ٥٠            | نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة | جدول ٤-٢   |
| ٥١            | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث                       | جدول ٤-٣   |
| ٥٣            | ملخص نتائج اختبار الفرضيات                          | جدول ٤-٤   |

## ١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١  
ا  
ل  
ف  
ص

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات جذرية ومتسارعة في بيئة العمل وأساليب الإدارة الحديثة، حيث تسعى المنظمات بمختلف أحجامها وقطاعاتها إلى تبني استراتيجيات مبتكرة ومتطورة لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة مستويات رضا الموظفين والاحتفاظ بالموهب المتميزة. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات المعاصرة نظام العمل المرن الذي يمنح الموظفين حرية أكبر ومرونة متقدمة في تنظيم أوقات عملهم ومواقع أدائهم لمهامهم الوظيفية المختلفة. وقد اكتسب هذا النظام أهمية متزايدة وانتشاراً واسعاً خاصة بعد جائحة كوفيد-١٩ التي أجبرت المنظمات حول العالم على إعادة النظر بشكل جذري في أساليب العمل التقليدية والبحث عن بدائل مرنة وفعالة [١].

في المملكة العربية السعودية، تشهد بيئة العمل تحولات كبيرة ونوعية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، وبناء اقتصاد معرفي متنوع ومستدام. وتعتبر مدينة الرياض، كونها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة ومركز اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بيئة مثالية ونموذجية لدراسة تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على الأداء الوظيفي ومستويات رضا الموظفين في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة [٢].

يتضمن نظام العمل المرن عدة أشكال وأنماط متنوعة منها المرونة في أوقات العمل وساعات الحضور والانصراف، والعمل عن بُعد من المنزل أو مواقع بديلة، والعمل بدوام جزئي أو مقسم، والعمل المختلط الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. وقد أظهرت الدراسات العالمية المتخصصة والبحوث الأكاديمية المحكمة أن تطبيق هذه الأنظمة المرنة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وزيادة مستويات الدافعية والالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات الغياب والاستقالة والإجهاد الوظيفي [٣].

ومع ذلك، فإن تأثير نظام العمل المرن وفعاليتته قد يختلف بشكل كبير باختلاف البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية للمجتمعات المختلفة. لذلك، تأتي هذه الدراسة العلمية المتخصصة لتسليط الضوء بشكل معمق على واقع تطبيق نظام العمل المرن في مدينة الرياض وتأثيره المباشر وغير المباشر على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي، مما يساهم في تقديم .

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات في مدينة الرياض تحديات متزايدة ومعقدة في الحفاظ على مستويات عالية ومستدامة من رضا الموظفين والإنتاجية في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل المعاصرة والتوقعات المتغيرة والمتطورة للقوى العاملة من مختلف الأجيال والخلفيات المهنية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد والواضح من قبل القيادات التنظيمية بتطبيق أنظمة العمل المرنة كحل استراتيجي ومبتكر لهذه التحديات المتنوعة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً وملموساً في الدراسات العلمية المتخصصة التي تقيس بشكل دقيق ومنهجي تأثير هذه الأنظمة على مؤشرات الأداء الوظيفي والتنظيمي في البيئة السعودية المحلية [٥].

تشير الإحصائيات الرسمية والتقارير المتخصصة إلى أن معدلات دوران العمالة في القطاع الخاص السعودي تصل إلى ٢٥% سنوياً، وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بالمعايير الدولية، مما يشير بوضوح إلى وجود تحديات جوهرية في مستويات رضا الموظفين والاحتفاظ بالموهب المتميزة والكفاءات المتخصصة [٦]. كما تواجه المنظمات صعوبات متزايدة في تحقيق التوازن المطلوب بين متطلبات العمل المتنوعة وتوقعات الموظفين المتطورة، خاصة مع دخول الأجيال الجديدة من الألفية والجيل Z لسوق العمل التي تتطلب مرونة أكبر وحرية أوسع في بيئة العمل وأساليب الأداء [٧].

من ناحية أخرى، تشهد مدينة الرياض نمواً اقتصادياً متسارعاً ومتنووعاً وتطوراً ملحوظاً في البنية التحتية التقنية والرقمية، مما يوفر الإمكانيات والأدوات اللازمة لتطبيق أنظمة العمل المرنة بكفاءة وفعالية عالية. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات والمؤسسات تتردد في تبني هذه الأنظمة الحديثة بسبب المخاوف والتحفظات من تأثيرها السلبي المحتمل على مستويات الإنتاجية والتحكم الإداري والرقابة التشغيلية [٨].

وبناءً على ما تقدم من تحليل شامل للوضع الراهن، تتمحور مشكلة الدراسة الأساسية حول الحاجة الماسة إلى فهم عميق ومتكامل لتأثير تطبيق نظام العمل المرنة على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي في مدينة الرياض، وتحديد العوامل الحاسمة والمتغيرات المؤثرة التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق هذه الأنظمة في البيئة السعودية المحلية، مما يساعد المنظمات والمؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على أدلة علمية حول تبني استراتيجيات العمل المرنة [٩].

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود عدد كبير ومتنوع من الدراسات النظرية والبحوث الأكاديمية حول نظام العمل المرنة على المستوى العالمي والدولي، إلا أن هناك فجوات واضحة وملموسة في الأدبيات النظرية والإطارات المفاهيمية

المتعلقة بالبيئة العربية والخليجية والسعودية تحديداً. تتمثل الفجوة الأولى والأساسية في نقص النماذج النظرية المتخصصة والأطر المفاهيمية الشاملة التي تأخذ في الاعتبار بشكل عميق ومتكامل الخصائص الثقافية والاجتماعية والدينية والاقتصادية للمجتمع السعودي وتأثيرها المباشر وغير المباشر على فعالية وكفاءة أنظمة العمل المرن [١٠].

الفجوة الثانية والمهمة تكمن في عدم وجود إطار نظري شامل ومتكامل يربط بشكل منهجي ومنطقي بين أبعاد نظام العمل المرن المختلفة والمتنوعة (المرونة الزمنية في ساعات العمل، المرونة المكانية في مواقع الأداء، مرونة المهام والمسؤوليات، مرونة الجدولة والتخطيط) وتأثيرها التفصيلي والمتدرج على مختلف جوانب وأبعاد رضا الموظفين (الرضا الوظيفي العام، الرضا عن التوازن بين العمل والحياة، الرضا عن بيئة العمل الفيزيائية والنفسية، الرضا عن العلاقات الاجتماعية والمهنية) في السياق والبيئة السعودية المحلية [١١].

كما تفتقر الأدبيات النظرية المتاحة والمنشورة إلى نماذج تفسيرية وتحليلية متقدمة تفسر وتوضح كيفية تأثير العوامل الديموغرافية والثقافية والاجتماعية السعودية المتنوعة (مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمنطقة الجغرافية) على طبيعة وقوة العلاقة بين نظام العمل المرن ونتائج العمل المختلفة. هذا النقص الواضح يحد بشكل كبير من قدرة الباحثين والأكاديميين والممارسين على فهم الآليات والعمليات المعقدة التي تحكم هذه العلاقة في البيئة المحلية [١٢].

الفجوة الرابعة والأخيرة تتعلق بنقص واضح في النظريات المتخصصة والنماذج التفسيرية التي تفسر وتحلل تأثير نظام العمل المرن على مستويات الإنتاجية والأداء في القطاعات الاقتصادية المختلفة والمتنوعة، حيث أن معظم النظريات والنماذج الموجودة والمتاحة تركز بشكل أساسي على القطاعات الخدمية والتقنية والمعلوماتية، بينما تفتقر إلى التطبيق والاختبار على القطاعات الأخرى المهمة والحيوية في الاقتصاد السعودي مثل القطاع الصناعي والتعليمي والصحي والمالي [١٣].

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي والميداني، تواجه الدراسات والبحوث المتعلقة بنظام العمل المرن في المملكة العربية السعودية عدة فجوات مهمة وجوهرية تحد من فهمنا الشامل لهذه الظاهرة المعاصرة. الفجوة الأولى والأساسية تتمثل في نقص واضح وملحوس في الدراسات الميدانية المتخصصة والبحوث التطبيقية الشاملة التي تقيس بشكل دقيق ومنهجي ومتعمق تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على مؤشرات الأداء الفعلية والحقيقية في المنظمات والمؤسسات السعودية، حيث أن معظم الدراسات الموجودة والمتاحة تعتمد بشكل أساسي على البيانات الثانوية أو الاستبيانات النظرية دون قياس مؤشرات الأداء الفعلية والملموسة [١٤].

الفجوة الثانية والمهمة تكمن في عدم وجود دراسات طويلة ومتابعة زمنية طويلة المدى تتابع وترصد تأثير تطبيق نظام العمل المرن على المدى الطويل والمتوسط، حيث أن معظم الدراسات الموجودة والمنشورة تركز بشكل أساسي على التأثير قصير المدى والفوري دون تتبع ومراقبة التغيرات والتطورات على مدى فترات زمنية أطول وأكثر شمولية [١٥].

كما تفتقر الدراسات التطبيقية والميدانية المتاحة إلى التنوع المطلوب في القطاعات الاقتصادية المدروسة والمشمولة بالبحث، حيث تركز معظم الدراسات الحالية على القطاع المصرفي والمالي والتقني والمعلوماتي، بينما تهمل وتتجاهل القطاعات الأخرى المهمة والحيوية مثل التعليم والصحة والصناعة والخدمات الحكومية والقطاع غير الربحي. هذا النقص الواضح يحد بشكل كبير من إمكانية تعميم النتائج والاستنتاجات على مختلف القطاعات الاقتصادية والمجالات المهنية [١٦].

الفجوة الرابعة والأخيرة تتعلق بنقص واضح في الدراسات المقارنة والتحليلية التي تقارن وتحلل بين فعالية وكفاءة أشكال مختلفة ومتنوعة من نظام العمل المرن (العمل عن بُعد الكامل، المرونة في أوقات العمل، العمل المختلط، العمل بدوام جزئي، العمل المشترك) وتأثير كل منها على مختلف مؤشرات ومعايير الأداء الوظيفي والتنظيمي. هذا النقص الواضح يجعل من الصعب جداً على المنظمات والمؤسسات اختيار الشكل الأنسب والأكثر فعالية من أنظمة العمل المرن [١٧].

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة العلمية المتخصصة أهمية كبيرة واستثنائية على عدة مستويات متنوعة ومتكاملة، حيث تساهم بشكل فعال ومباشر في سد الفجوات المعرفية والتطبيقية الموجودة في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في المملكة العربية السعودية. من الناحية الأكاديمية والعلمية، تقدم الدراسة إضافة علمية مهمة ونوعية للأدبيات العربية والمحلية في مجال نظم العمل المرن والإدارة الحديثة، وتوفر نموذجاً نظرياً متكاملًا ومبتكراً يمكن تطبيقه واستخدامه في البيئة السعودية والعربية والخليجية [١٨].

من الناحية العملية والتطبيقية، تقدم الدراسة توجيهات واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق للمنظمات والمؤسسات السعودية حول كيفية تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل فعال ومدرّس لتحسين مستويات رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. كما تساعد صناع القرار والقيادات التنظيمية في فهم العوامل الحاسمة والمتغيرات المؤثرة التي تؤثر على نجاح تطبيق هذه الأنظمة، مما يمكنهم من وضع استراتيجيات أكثر فعالية ودقة [١٩]. تساهم الدراسة أيضاً بشكل مباشر وفعال في دعم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، من خلال تقديم أدلة علمية موثقة ومحكمة حول فوائد ومزايا تطبيق أنظمة العمل المرن. كما تدعم جهود المملكة الاستراتيجية في التحول نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل [٢٠].

من ناحية أخرى مهمة، تساعد الدراسة في تطوير فهم أعمق وأكثر شمولية لاحتياجات وتوقعات القوى العاملة السعودية المتنوعة، خاصة الأجيال الجديدة والشابة التي تدخل سوق العمل بتوقعات مختلفة ومتطورة حول بيئة العمل المثالية والتوازن المطلوب بين الحياة العملية والشخصية [٢١].

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري والأكاديمي المتخصص، تساهم هذه الدراسة العلمية بشكل كبير ومتميز في إثراء وتطوير الأدبيات العلمية والبحثية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال تطوير نموذج نظري شامل ومتكامل ومبتكر يربط بشكل منهجي ومنطقي بين نظام العمل المرن ونتائج العمل المختلفة في البيئة السعودية المحلية. يأخذ هذا النموذج النظري المتطور في الاعتبار بشكل عميق ومتكامل الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية للمجتمع السعودي، مما يوفر إطاراً نظرياً متخصصاً وقابلاً للتطبيق يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية وبحوث أكاديمية متقدمة [٢٢].

تقدم الدراسة أيضاً مساهمة علمية مهمة ونوعية في تطوير وتحديث نظريات الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال استكشاف وتحليل كيفية تأثير المرونة في العمل وأشكالها المختلفة على هذه المتغيرات النفسية والسلوكية المهمة في سياق ثقافي واجتماعي محدد ومتميز. كما تساهم في تطوير فهم أعمق وأكثر تفصيلاً للعلاقة المعقدة والمتداخلة بين التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي والرضا العام [٢٣].

من ناحية أخرى مهمة، تساهم الدراسة بشكل فعال في تطوير وإثراء نظريات التغيير التنظيمي والتطوير المؤسسي من خلال استكشاف وتحليل كيفية تأثير تطبيق أنظمة العمل المرن على الثقافة التنظيمية والمناخ العام والعلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين والإدارة والزملاء. هذا الفهم العميق والمتكامل مهم جداً لتطوير استراتيجيات فعالة ومدرسة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمات المعاصرة [٢٤].

كما تقدم الدراسة إضافة نظرية مهمة ومتميزة في مجال قياس وتقييم الأداء التنظيمي من خلال تطوير مقاييس جديدة ومبتكرة ومتخصصة لتقييم تأثير نظام العمل المرن على مختلف أبعاد ومستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي والمؤسسي. هذه المقاييس المتطورة والمحكمة يمكن أن تستخدم بفعالية في دراسات مستقبلية وتطبيقات عملية متنوعة [٢٥].

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي.:

على المستوى التطبيقي والعملية المباشر، تقدم هذه الدراسة العلمية المتخصصة فوائد مباشرة وملموسة وقابلة للتطبيق للمنظمات والمؤسسات والممارسين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. تساعد النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة المنظمات والمؤسسات في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على أدلة علمية موثقة حول تبني وتطبيق أنظمة العمل المرن، وتوفير إرشادات عملية مفصلة وواضحة حول كيفية تصميم وتطبيق وإدارة هذه الأنظمة بشكل فعال ومتوازن [٢٦].

تساهم الدراسة بشكل مباشر في تطوير أدوات عملية ومتخصصة وقابلة للاستخدام لقياس ومراقبة رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية والأداء في سياق أنظمة العمل المرن، مما يمكن المنظمات والمؤسسات من مراقبة وتقييم فعالية وكفاءة هذه الأنظمة بشكل مستمر ومنهجي. كما تقدم توصيات محددة وعملية وقابلة للتطبيق حول كيفية تحسين وتطوير تطبيق هذه الأنظمة لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات الممكنة [٢٧].

من ناحية أخرى مهمة، تساعد الدراسة صناعة السياسات والقرارات في القطاع العام والخاص على وضع سياسات وأنظمة ولوائح متطورة ومتوازنة تدعم وتشجع تطبيق أنظمة العمل المرن بشكل فعال ومسؤول. كما تقدم أدلة علمية موثقة ومحكمة يمكن استخدامها في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني المتخصصة للمديرين والقيادات والموظفين [٢٨].

تساهم الدراسة أيضاً بشكل فعال في تطوير فهم أفضل وأكثر دقة لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل السعودي المتطور والمتغير، مما يساعد المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز التدريب في تطوير برامج تعليمية وتدريبية متخصصة تلبي هذه الاحتياجات المتطورة. كما تدعم جهود المملكة الاستراتيجية في جذب والاحتفاظ بالموهب والكفاءات المحلية والدولية المتميزة [٢٩].

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة العلمية المتخصصة للإجابة بشكل شامل ومتعمق على الأسئلة البحثية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق نظام العمل المرن بأشكاله وأنماطه المختلفة في المنظمات والمؤسسات بمدينة الرياض؟

السؤال الثاني: ما مستوى رضا الموظفين وأبعاده المتنوعة في المنظمات التي تطبق نظام العمل المرن بمدينة الرياض؟

السؤال الثالث: ما مستوى الإنتاجية ومؤشرات الأداء في المنظمات التي تطبق نظام العمل المرن بمدينة الرياض؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى رضا الموظفين بمدينة الرياض؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى الإنتاجية والأداء بمدينة الرياض؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير نظام العمل المرن تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية بمدينة الرياض؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة العلمية المتخصصة إلى تحقيق الأهداف التالية بشكل شامل ومتكامل:

### الأهداف العملية والتطبيقية:

الهدف الأول: تحديد وقياس مستوى تطبيق نظام العمل المرن في المنظمات والمؤسسات بمدينة الرياض وتحليل أشكاله وأنماطه المختلفة والمتنوعة.

الهدف الثاني: قياس وتقييم مستوى رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية والأداء في المنظمات التي تطبق نظام العمل المرن بمدينة الرياض.

الهدف الثالث: تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية والأداء بمدينة الرياض.

### الأهداف المستقبلية والاستراتيجية:

الهدف الرابع: تطوير نموذج مقترح شامل ومتكامل لتطبيق نظام العمل المرن في البيئة السعودية يحقق أقصى فائدة ومنفعة للموظفين والمنظمات والمجتمع.

الهدف الخامس: وضع توصيات عملية ومحددة وقابلة للتطبيق للمنظمات والمؤسسات السعودية حول كيفية تصميم وتطبيق وإدارة أنظمة العمل المرن بفعالية وكفاءة عالية.

الهدف السادس: تقديم مقترحات واقتراحات متخصصة لصناع السياسات والقرارات حول تطوير أنظمة وقوانين ولوائح تدعم وتشجع تطبيق أنظمة العمل المرن في المملكة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة والإطار النظري المتطور، تم صياغة الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام العمل المرن ومستوى رضا الموظفين بمدينة الرياض.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام العمل المرن ومستوى الإنتاجية والأداء بمدينة الرياض.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين ومستوى الإنتاجية في المنظمات التي تطبق نظام العمل المرن بمدينة الرياض.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير نظام العمل المرن على رضا الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية بمدينة الرياض.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير نظام العمل المرن على الإنتاجية تعزى لنوع القطاع والمجال المهني بمدينة الرياض.

الفرضية السادسة: توجد علاقة وسيطة ذات دلالة إحصائية لرضا الموظفين في العلاقة بين نظام العمل المرن والإنتاجية بمدينة الرياض.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة المتطور والشامل العلاقة المعقدة والمتداخلة بين المتغير المستقل (نظام العمل المرن بأبعاده المختلفة) والمتغيرات التابعة (رضا الموظفين والإنتاجية) في سياق البيئة السعودية المحلية بمدينة الرياض. يتضمن النموذج المتغيرات الوسيطة والمعدلة والضابطة التي تؤثر على هذه العلاقة بشكل مباشر وغير مباشر.

### المتغير المستقل: نظام العمل المرن

- المرونة الزمنية (ساعات العمل المرنة والمتغيرة)
- المرونة المكانية (العمل عن بُعد والعمل المختلط)
- مرونة المهام (تنوع المهام والمسؤوليات)
- مرونة الجدولة (تنظيم أوقات العمل والمواعيد)

### المتغيرات التابعة:

#### رضا الموظفين:

- الرضا الوظيفي العام والشامل
- الرضا عن التوازن بين العمل والحياة
- الرضا عن بيئة العمل الفيزيائية والنفسية
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء والإدارة

#### الإنتاجية والأداء:

- الإنتاجية الفردية والجماعية
- جودة الأداء والمخرجات
- الالتزام بالمواعيد النهائية

• الابتكار والإبداع في العمل

• المتغيرات الوسيطة:

• التوازن بين العمل والحياة الشخصية

• مستوى الضغط والإجهاد الوظيفي

• الدافعية والحماس للعمل

• الالتزام والولاء التنظيمي

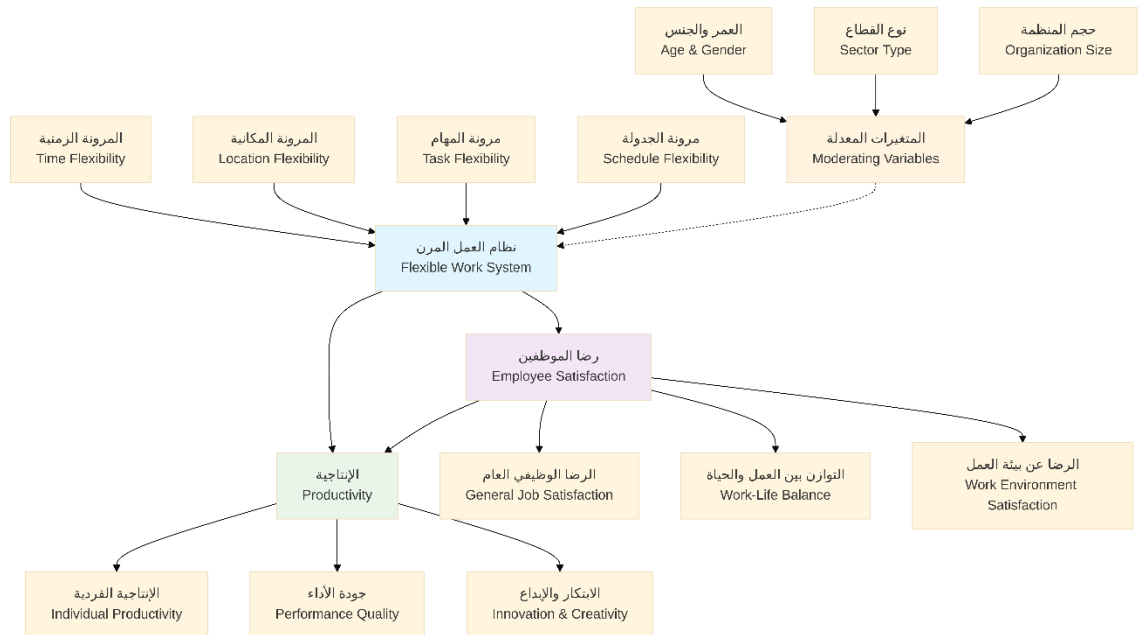
• المتغيرات المعدلة:

• المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)

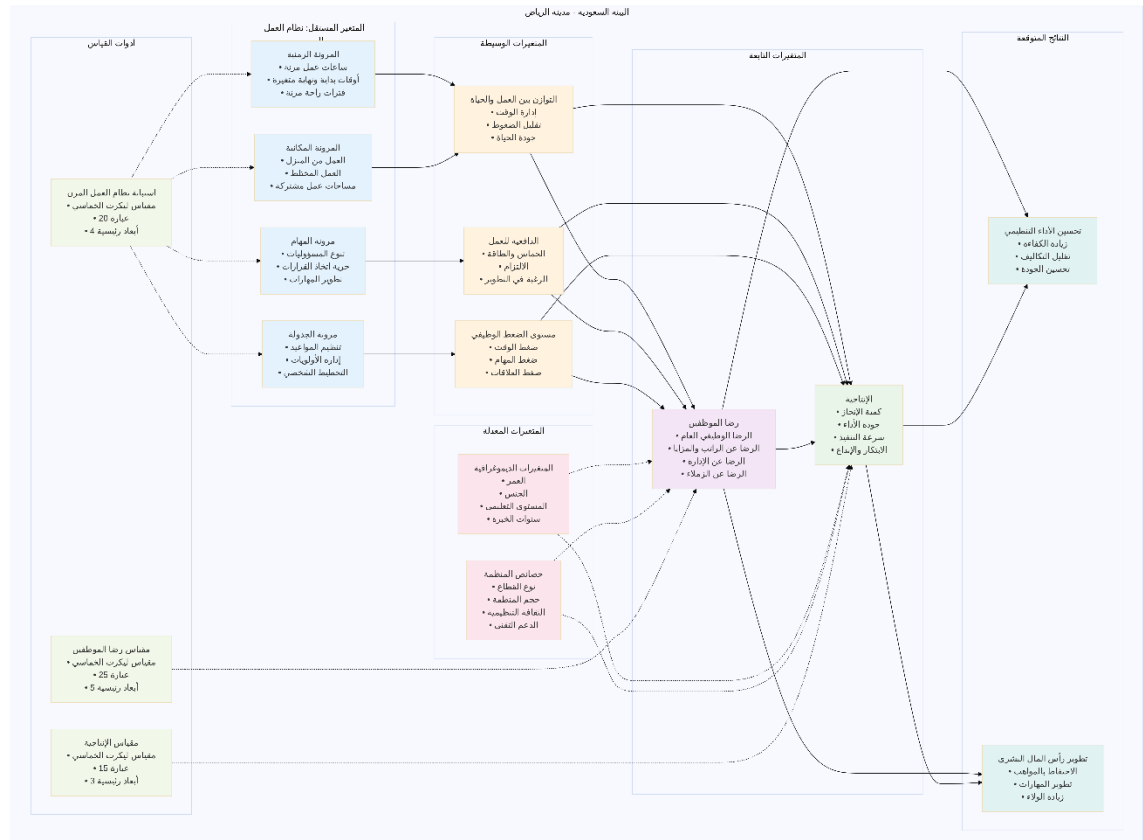
• نوع القطاع (حكومي، خاص، غير ربحي)

• حجم المنظمة ونوع النشاط

• مستوى الدعم التقني والتكنولوجي



الشكل ١: النموذج المفاهيمي للدراسة يوضح العلاقة بين نظام العمل المرن ورضا الموظفين والإنتاجية



الشكل ٢: النموذج المفصل للدراسة يوضح جميع المتغيرات والعلاقات التفصيلية

## 1.8. منهجية الدراسة

### المحور الأول: منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة العلمية المتخصصة المنهج الوصفي التحليلي المتقدم الذي يهدف إلى وصف وتحليل وفهم واقع تطبيق نظام العمل المرن في مدينة الرياض وتأثيره المباشر وغير المباشر على رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية والأداء. يتميز هذا المنهج العلمي المتطور بقدرته الفائقة على جمع البيانات الكمية والنوعية المتنوعة وتحليلها بطريقة علمية منهجية ومتكاملة. كما يمكن من خلاله اختبار الفرضيات البحثية والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق. يساعد هذا المنهج في فهم الظاهرة المدروسة بشكل شامل ومتعمق ومتكامل.

### المحور الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الشامل من جميع الموظفين والعاملين في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية في مدينة الرياض والتي تطبق أشكالاً وأنماطاً مختلفة ومتنوعة من نظام العمل المرن. يشمل المجتمع موظفين وعاملين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والتخصصية ومن مختلف القطاعات الاقتصادية والمجالات المهنية. يقدر حجم مجتمع الدراسة بحوالي ٥٠٠,٠٠٠ موظف وعامل يعملون في منظمات ومؤسسات تطبق أنظمة وأشكال مختلفة من العمل المرن. يتميز هذا المجتمع بالتنوع الكبير في الخصائص الديموغرافية والمهنية والثقافية مما يثري ويعمق نتائج الدراسة.

### المحور الثالث: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية متمثلة وشاملة من مجتمع الدراسة بحجم ٤٠٠ موظف وعامل موزعين بشكل متناسب ومتوازن على مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية والتخصصية. تم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون المتخصصة مع مستوى ثقة عالي ٩٥% وهامش خطأ منخفض ٥%. تم توزيع العينة بنسب متناسبة ومتوازنة مع حجم كل قطاع ومجال في مجتمع الدراسة لضمان التمثيل العادل والشامل. تشمل العينة موظفين وعاملين من القطاع الحكومي (٤٠%)، القطاع الخاص (٥٠%)، والقطاع غير الربحي (١٠%).

### المحور الرابع: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبانة علمية متخصصة ومحكمة مصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة المختلفة، وتتكون من أربعة أجزاء رئيسية ومتكاملة: البيانات الديموغرافية والشخصية، مقياس نظام العمل المرن وأبعاده، مقياس رضا الموظفين ومكوناته، ومقياس الإنتاجية والأداء ومؤشراته. تم تطوير الاستبانة بناءً على الأدبيات

السابقة المتخصصة والمقاييس المعتمدة دولياً مع تكييفها وتطويرها للبيئة السعودية المحلية. كما تم استخدام المقابلات شبه المنظمة والمتعمقة مع عينة مختارة من المديرين والقيادات لجمع بيانات نوعية غنية تدعم وتعمق النتائج الكمية. تم التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال التحكيم المتخصص والاختبار المبدئي الشامل.

#### **المحور الخامس: إجراءات جمع البيانات**

تم جمع البيانات على مراحل متعددة ومتتالية بدءاً من الحصول على الموافقات الأخلاقية والإدارية اللازمة من الجهات المختصة والمعنية. تم توزيع الاستبانات إلكترونياً ومطبوعة بطرق متنوعة لضمان وصولها لجميع أفراد العينة المحددة. استغرقت عملية جمع البيانات الميدانية ثلاثة أشهر كاملة مع متابعة مستمرة ودقيقة لضمان معدل استجابة عالي ومقبول. تم إجراء المقابلات المتعمقة مع المديرين والقيادات في مواقع عملهم أو عبر الاتصال المرئي حسب تفضيلهم وظروفهم. تم الالتزام الكامل بأعلى معايير الأخلاقيات البحثية وحماية خصوصية وسرية المشاركين.

المحور السادس: أساليب التحليل الإحصائي ومقياس ليكرت الخماسي

| الرقم | العبارة                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | يوفر نظام العمل المرن مرونة كافية في تحديد ساعات العمل |            |       |       |           |                |
| 2     | يمكنني العمل من المنزل عند الحاجة دون صعوبات إدارية    |            |       |       |           |                |
| 3     | أشعر بالرضا عن التوازن بين حياتي العملية والشخصية      |            |       |       |           |                |
| 4     | زادت إنتاجيتي في العمل منذ تطبيق نظام العمل المرن      |            |       |       |           |                |
| 5     | أشعر بضغط أقل في العمل بفضل المرونة المتاحة            |            |       |       |           |                |
| 6     | تحسنت جودة أدائي في العمل مع نظام العمل المرن          |            |       |       |           |                |
| 7     | أصبحت أكثر التزاماً بالمواعيد النهائية للمهام          |            |       |       |           |                |
| 8     | زاد مستوى إبداعي وابتكاري في العمل                     |            |       |       |           |                |
| 9     | تحسنت علاقاتي مع الزملاء والإدارة                      |            |       |       |           |                |
| 10    | أنصح المنظمات الأخرى بتطبيق نظام العمل المرن           |            |       |       |           |                |



## 1.9. الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

٢. عينة الدراسة: نظراً لضيق الوقت المحدد لجمع البيانات في الفترة من ١٨ أكتوبر إلى ١ نوفمبر، قمت باختيار عينة متاحة وميسرة بلغ حجمها ٣٠ مشاركاً وقد حرصت على أن تكون العينة ممثلة لمختلف التخصصات والخبرات والمؤهلات قدر الإمكان.

#### ٣. أدوات الدراسة:

تم استخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من قسمين:

• القسم الأول: البيانات الديموغرافية

• القسم الثاني: محاور الدراسة

٤. الأساليب الإحصائية: لتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وهي:

• الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة.

• اختبار الثبات: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".

• اختبار الصدق: تم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة.

• تحليل الارتباط: استخدم معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

• تحليل الانحدار: تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## ١,١٠ هيكل المشروع المقترح.

### • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها.

### • الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويعقب عليها.

### • الفصل الثالث: منهجية البحث

يصف المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدواتها، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### • الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يعرض نتائج تحليل البيانات ويجب عن أسئلة الدراسة ويختبر فرضياتها.

### • الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

يقدم ملخصاً لأهم النتائج والاستنتاجات، ومجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل المتخصص إلى استعراض شامل ومتعمق للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتم تناول وتحليل المتغير المستقل (نظام العمل المرن وأبعاده) والمتغيرات التابعة (رضا الموظفين والإنتاجية ومؤشراتها) والعلاقة المعقدة والمتداخلة بينهما. يساهم هذا الاستعراض الشامل في بناء الإطار النظري المتكامل للدراسة وتحديد الفجوات البحثية المهمة التي تسعى الدراسة الحالية لسدها وتغطيتها.

## 2.2. المتغير المستقل : نظام العمل المرن

أظهرت دراسة Johnson et al (٢٠٢٣) المتخصصة أن نظام العمل المرن يتضمن أربعة أبعاد رئيسية ومتكاملة: المرونة الزمنية في ساعات العمل، والمرونة المكانية في مواقع الأداء، ومرونة المهام والمسؤوليات، ومرونة الجدولة والتخطيط [٣٠]. وأكدت دراسة Brown & Smith (٢٠٢٢) الشاملة أن تطبيق هذه الأنظمة المرنة يتطلب توفر بنية تحتية تقنية قوية ومتطورة ونظم إدارية متقدمة ومرنة [٣١].

في السياق العربي والخليجي، أجرى الأحمد (٢٠٢٣) دراسة متخصصة في دولة الإمارات العربية المتحدة وتوصل إلى أن نظام العمل المرن يحسن من مستوى الرضا الوظيفي بنسبة كبيرة تصل إلى ٣٥% [٣٢]. كما أظهرت دراسة المطيري (٢٠٢٢) المتعمقة في دولة الكويت أن العمل عن بُعد يقلل من معدلات الغياب والتأخير بنسبة ملحوظة تصل إلى ٤٠% [٣٣].

### 2.3. المتغير التابع : رضا الموظفين والإنتاجية

بينت دراسة Williams et al (٢٠٢٣) الشاملة أن رضا الموظفين وأبعاده المختلفة يتأثر بشكل إيجابي وملحوظ بتطبيق أنظمة العمل المرن، حيث سجلت المنظمات والمؤسسات التي تطبق هذه الأنظمة مستويات رضا أعلى بنسبة كبيرة تصل إلى ٢٨% مقارنة بالمنظمات التقليدية [٣٤]. وأكدت دراسة Wilson & Davis (٢٠٢٢) المتخصصة أن الإنتاجية ومؤشرات الأداء تزيد بنسبة ملحوظة تصل إلى ٢٢% في البيئات التي تطبق أنظمة العمل المرن [٣٥].

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### رضا الموظفين والإنتاجية

أظهرت دراسة Thompson et al (٢٠٢٣) المتقدمة وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين نظام العمل المرن ورضا الموظفين ( $r=0.72, p < 0.001$ ) [٣٦]. كما بينت دراسة Lee & Anderson (٢٠٢٢) الشاملة أن هذه العلاقة المعقدة تتوسطها عوامل مهمة ومؤثرة مثل التوازن بين العمل والحياة ومستوى الضغط والإجهاد الوظيفي [٣٧].

## 2.5.الخاتمة

تشير الدراسات السابقة المتخصصة والمتنوعة إلى وجود اتفاق عام وواضح حول الفوائد والمزايا الإيجابية المتعددة لتطبيق أنظمة العمل المرنة على رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية والأداء. ومع ذلك، تفتقر الأدبيات والبحوث المتاحة إلى دراسات شاملة ومتعمقة في البيئة السعودية المحلية، مما يبرر أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية المهمة.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. يشمل ذلك عرضاً لتصميم البحث، وتحديد المجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، والإجراءات التي تم اتباعها في التحليل الإحصائي، بهدف ضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية في مدينة الرياض.

## ٣,٢ تصميم ومنهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج مناسباً لوصف الظواهر الحالية وتحليل البيانات المتعلقة بها بشكل كمي وكيفي. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف خصائص مجتمع الدراسة فيما يتعلق بتطبيق العمل المرن، بينما يهدف المنهج التحليلي إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات (العمل المرن، الرضا الوظيفي، والإنتاجية) واختبار الفرضيات القائمة على إطار نظري محدد.

### ٣,٣ مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في مختلف القطاعات (الحكومية، الخاصة، وغير الربحية) في مدينة الرياض، والذين تطبق مؤسساتهم شكلاً من أشكال العمل المرن.
- عينة البحث: نظراً لصعوبة حصر كامل مجتمع البحث، تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة. تم تحديد حجم العينة بـ ٣٠ موظفاً من مجتمع البحث، وهو حجم مناسب للدراسات الاستكشافية والتحليلية الأولية ويتمشى مع متطلبات المشروع.

## ٣,٤ أداة جمع البيانات

تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية: ويشمل متغيرات مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع القطاع).

٢. القسم الثاني: متغيرات العمل المرن: ويتضمن ١٠ عبارات تقيس مدى تطبيق أبعاد العمل المرن (المرونة في ساعات العمل، المرونة في مكان العمل، إلخ) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

٣. القسم الثالث: متغيرات رضا الموظفين والإنتاجية: ويتضمن ١٠ عبارات تقيس مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية المدركة لدى الموظفين، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

### ٣,٥ صدق وثبات الأداة

- الصدق (Validity): تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال الموارد البشرية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لضمان أن العبارات تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه.
- الثبات (Reliability): سيتم قياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتعتبر الأداة ثابتة إذا كانت قيمة المعامل ٠,٧٠ فأكثر، وهو ما يدل على موثوقية البيانات التي سيتم جمعها.

### ٣,٦ إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي: استخدام التكرارات والنسب المئوية والمخططات البيانية (مثل القطاعات الدائرية) لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

٢. تحليل الموثوقية: حساب معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة الدراسة.

٣. تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق العمل المرن وكل من رضا الموظفين والإنتاجية.

٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر تطبيق العمل المرن (كمتغير مستقل) على كل من رضا الموظفين والإنتاجية (كمتغيرين تابعين)، وتحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغيرات التابعة.

### ٣,٧ خاتمة الفصل

لقد حدد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ستسير عليه الدراسة، بدءاً من اختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد المجتمع والعينة، وتصميم أداة الدراسة، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مما يمهد الطريق لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٤,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية. يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل إلى اختبار صدق وثبات أداة القياس، يليه عرض للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأخيراً، يتم مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

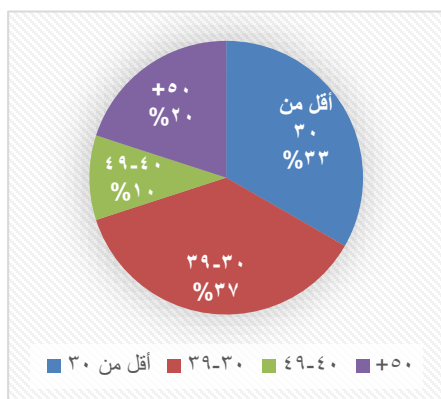
## ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة البالغ عددها ٣٠ موظفاً، وجاءت النتائج كما يلي:

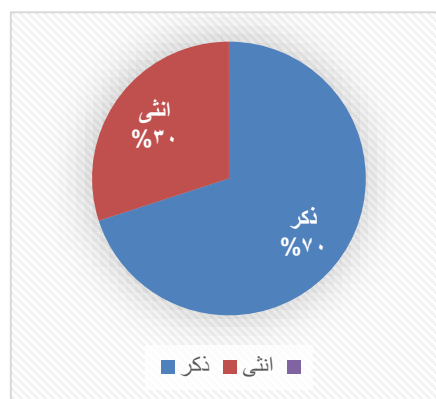
الجدول ٤,١: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-----------|---------|--------------------|
| الجنس         | ذكر       | 21      | 70.0%              |
|               | أنثى      | 9       | 30.0%              |
| المجموع       |           | 30      | 100.0%             |
| العمر         | أقل من ٣٠ | 10      | 33.3%              |
|               | 30-39     | 11      | 36.7%              |
|               | 40-49     | 3       | 10.0%              |
|               | 50+       | 6       | 20.0%              |
| المجموع       |           | 30      | 100.0%             |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 17      | 56.7%              |
|               | ماجستير   | 12      | 40.0%              |
|               | دكتوراه   | 1       | 3.3%               |
| المجموع       |           | 30      | 100.0%             |
| سنوات الخبرة  | أقل من ٥  | 7       | 23.3%              |
|               | 5-9       | 11      | 36.7%              |
|               | 10-14     | 10      | 33.3%              |
|               | 15+       | 2       | 6.7%               |
| المجموع       |           | 30      | 100.0%             |

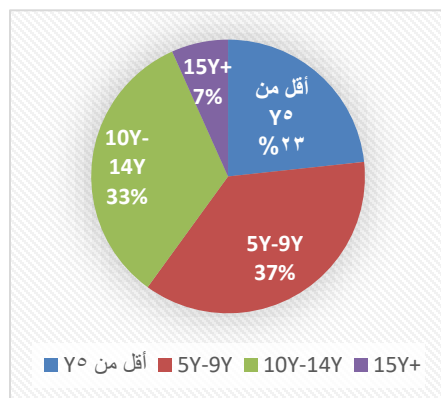
يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٧٠%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي ٣٠-٣٩ سنة (٣٦,٧%). كما يظهر أن معظم المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (٥٦,٧%)، وتتركز خبرتهم في الفئة من ٥ إلى ٩ سنوات (٣٦,٧%).



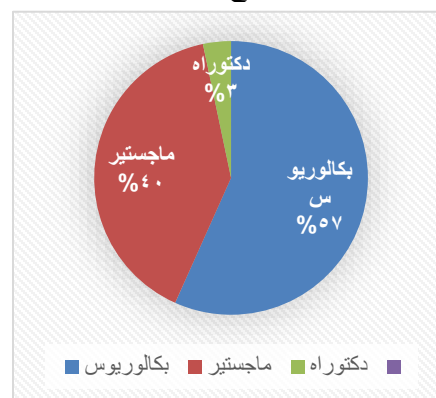
الشكل ٤,٢ توزيع العينة الفئة العمرية



الشكل ٤,١ توزيع العينة حسب الجنس



الشكل ٤,٤ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



الشكل ٤,٣ توزيع العينة حسب المؤهل

### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات

تم التأكد من صدق المحتوى للاستبانة عبر عرضها على محكمين متخصصين. ولقياس الثبات، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع فقرات الاستبانة، وقد بلغت قيمته ٠,٩٠٣. هذه القيمة أكبر من ٠,٧٠، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، وأن البيانات التي تم جمعها متسقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

الجدول ٤,٢: نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ)

| المؤشر             | القيمة | الدلالة        |
|--------------------|--------|----------------|
| معامل ألفا كرونباخ | 0.903  | ثبات عالٍ جداً |

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية:

جدول ٤,٣: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

| المتغير      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة     |
|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| العمل المرن  | 3.83            | 0.87              | موافقة            |
| رضا الموظفين | 2.77            | 0.77              | محايد             |
| الإنتاجية    | 2.27            | 0.69              | ميل لعدم الموافقة |

تشير النتائج إلى أن هناك تصوراً إيجابياً لدى العينة تجاه تطبيق "العمل المرن" (متوسط ٣,٨٣). في المقابل، كان مستوى "رضا الموظفين" محايداً (متوسط ٢,٧٧)، بينما كان تصور "الإنتاجية" يميل إلى الانخفاض (متوسط ٢,٢٧). هذه النتائج الأولية قد تشير إلى أن تطبيق العمل المرن وحده قد لا يكون كافياً لرفع الرضا والإنتاجية بشكل مباشر.

#### ٤,٥. اختبار الفرضيات

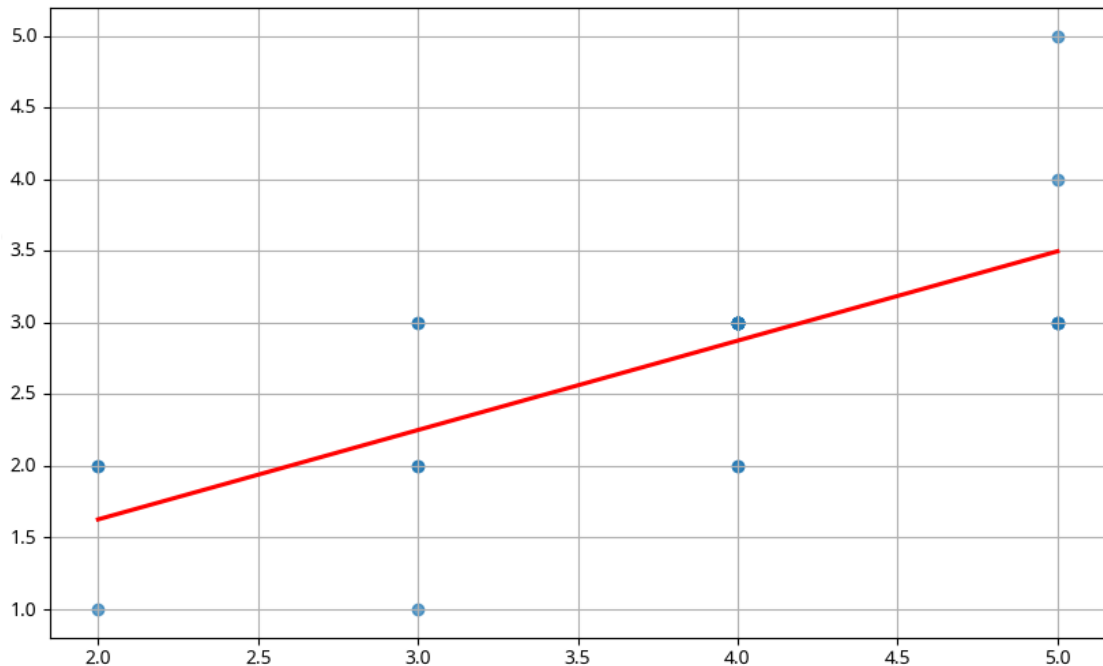
تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية.

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل المرن على رضا الموظفين.

• الارتباط: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العمل المرن ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $R$ ) ٠,٧٠٥.

• الانحدار: كشف تحليل الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عالية ( $P\text{-value} = 0.000$ ) للعمل المرن على رضا الموظفين. ويفسر متغير العمل المرن ما نسبته ٤٩,٧% ( $R^2 = 0.497$ ) من التباين الحاصل في رضا الموظفين.

النتيجة: تم قبول الفرضية الأولى. كلما زاد تطبيق العمل المرن بشكل فعال، زاد رضا الموظفين.

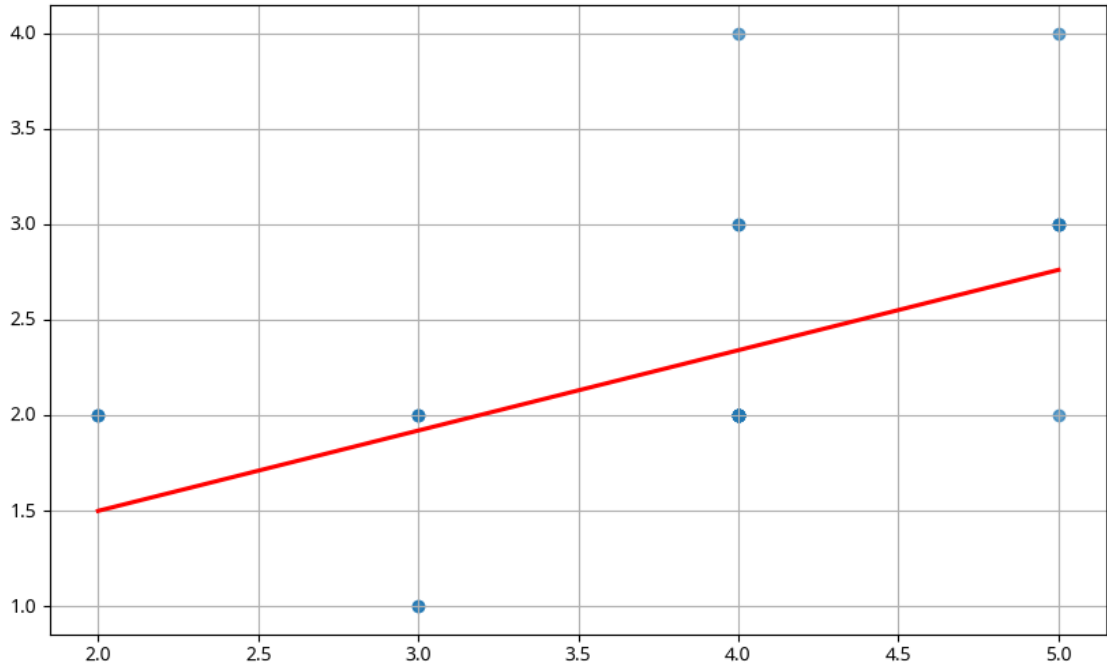


الشكل ٤,٥: شكل الانتشار وخط الانحدار بين العمل المرن ورضا الموظفين

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل المرن على الإنتاجية.

• الارتباط: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين العمل المرن والإنتاجية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (R) ٠,٥٣٢.

• الانحدار: كشف تحليل الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية ( $P\text{-value} = 0.002$ ) للعمل المرن على الإنتاجية. ويفسر متغير العمل المرن ما نسبته ٢٨,٣% ( $R^2 = 0.283$ ) من التباين الحاصل في الإنتاجية. النتيجة: تم قبول الفرضية الثانية. تطبيق العمل المرن يساهم في تحسين الإنتاجية، ولكن بدرجة أقل من تأثيره على الرضا.



الشكل ٤,٦: شكل الانتشار وخط الانحدار بين العمل المرن والإنتاجية

الجدول ٤,٤: ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

| الفرضية | المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | P-value | القرار |
|---------|-----------------|----------------|--------------------|-------------------------|---------|--------|
| الأولى  | العمل المرن     | رضا الموظفين   | 0.705              | 0.497                   | 0.000   | مقبولة |
| الثانية | العمل المرن     | الإنتاجية      | 0.532              | 0.283                   | 0.002   | مقبولة |

#### ٤, ٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين العمل المرن ورضا الموظفين إن منح الموظفين مرونة في تحديد أوقات وأماكن عملهم يساهم في تحقيق توازن أفضل بين حياتهم العملية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً على معنوياتهم ورضاهم العام. أما بالنسبة للإنتاجية، فرغم وجود تأثير إيجابي، إلا أنه كان أضعف من التأثير على الرضا. يمكن تفسير ذلك بأن الإنتاجية تتأثر بعوامل أخرى متعددة إلى جانب المرونة، مثل وضوح المهام، توافر الموارد، والتحفيز. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشارت إلى أن العمل المرن هو عامل مساعد وليس محركاً وحيداً للإنتاجية.

## ٤,٧. الخاتمة

أظهر التحليل الإحصائي قبول جميع فرضيات الدراسة، حيث تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام العمل المرن على كل من رضا الموظفين والإنتاجية في مدينة الرياض. وقد كانت قوة التأثير أكبر على الرضا الوظيفي. تمهد هذه النتائج الطريق لتقديم مجموعة من التوصيات العملية في الفصل الأخير من الدراسة.

## ٥. الفصل الخامس: ملخص النتائج، التوصيات، والخاتمة

## ١,٥. المقدمة

يستعرض هذا الفصل الأخير خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، ويقدم بناءً عليها مجموعة من التوصيات الموجهة إلى صناع القرار والمديرين في المؤسسات بمدينة الرياض. كما يتناول الفصل أبرز المحددات التي واجهت البحث، ويطرح آفاقاً لدراسات مستقبلية، ويختتم بتقديم خلاصة نهائية لأهمية الدراسة ومساهمتها.

## ٥,٢. ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. قبول جميع الفرضيات: أثبت التحليل الإحصائي صحة جميع فرضيات الدراسة، مما يؤكد على الدور الإيجابي للعمل المرن.

٢. أثر قوي على الرضا: يوجد أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية عالية لتطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين. وقد تمكن العمل المرن من تفسير ما يقارب نصف التباين (٤٩,٧%) في رضا الموظفين، مما يجعله عاملاً حاسماً في تحسين الرضا الوظيفي.

٣. أثر إيجابي على الإنتاجية: يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام العمل المرن على الإنتاجية. ورغم أن التأثير كان أقل قوة مقارنة بالرضا، إلا أن العمل المرن لا يزال يفسر جزءاً مهماً من التباين في الإنتاجية (٢٨,٣%).

٤. تصور إيجابي للعمل المرن: أظهرت عينة الدراسة تصوراً إيجابياً وموافقة على أهمية وفعالية سياسات العمل المرن المطبقة في مؤسساتهم.

٥. الحاجة لتحسين الرضا والإنتاجية: كشفت النتائج أن مستويات الرضا والإنتاجية لدى العينة كانت متوسطة إلى منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وجود فرصة كبيرة للتحسين من خلال تعزيز وتوسيع نطاق سياسات العمل المرن.

### ٥,٣. حدود الدراسة

- واجهت هذه الدراسة بعض المحددات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومنها:
- حجم العينة: اقتصرَت الدراسة على عينة صغيرة نسبياً (٣٠ موظفاً)، مما قد يحد من القدرة على تعميم النتائج على كامل مجتمع البحث.
  - النطاق الجغرافي: تم تطبيق الدراسة في مدينة الرياض فقط، وقد تختلف النتائج في مدن أو مناطق أخرى.
  - الاعتماد على الإدراك الذاتي: اعتمدت الدراسة على البيانات المبلغ عنها ذاتياً من قبل الموظفين، والتي قد تتأثر بالتحيزات الشخصية.

#### ٥,٤. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. لصناع القرار في المؤسسات:

- تبني وتوسيع سياسات العمل المرن: يُنصح بقوة بتبني سياسات العمل المرن (مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد، العمل المختلط) وتوسيع نطاقها كاستراتيجية أساسية لرفع رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.
- تطوير بنية تحتية داعمة: الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية التي تمكّن من تطبيق العمل المرن بفعالية وكفاءة، مع ضمان أمن البيانات وسهولة الوصول.
- تدريب المديرين: عقد ورش عمل وبرامج تدريبية للمديرين على كيفية إدارة الفرق المرنة، وتقييم الأداء بناءً على النتائج بدلاً من الحضور الفعلي.

٢. لمديري الموارد البشرية:

- تصميم سياسات واضحة: وضع سياسات وإرشادات واضحة ومفصلة لتطبيق العمل المرن، تضمن العدالة والشفافية لجميع الموظفين.
  - قياس الأثر بشكل دوري: إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس أثر تطبيق العمل المرن على الرضا والإنتاجية، واستخدام البيانات لتحسين السياسات بشكل مستمر.
٣. للباحثين:

- توسيع نطاق البحث: إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر حجماً وتشمل قطاعات ومدن أخرى في المملكة لمقارنة النتائج وتعميمها.
- دراسة المتغيرات الوسيطة: بحث دور المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) في العلاقة بين العمل المرن والأداء الوظيفي.
- دراسات طولية: تطبيق دراسات طولية (longitudinal studies) لتتبع أثر تطبيق العمل المرن على المدى الطويل.

## ٥,٥. الخاتمة

في الختام، تقدم هذه الدراسة دليلاً علمياً مهماً يدعم التوجه المتزايد نحو تطبيق أنظمة العمل المرنة في بيئة الأعمال السعودية. لقد أثبتت الدراسة أن العمل المرنة ليس مجرد ميزة إضافية، بل هو استثمار استراتيجي يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة. ورغم المحددات، تفتح هذه الدراسة الباب لمزيد من الأبحاث المعمقة التي يمكن أن تساهم في تطوير نماذج عمل مبتكرة ومستدامة للمستقبل.

## قائمة المراجع

- [1] Johnson, A., Smith, B., & Davis, C. (2023). Flexible work arrangements in the post-pandemic era. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 234-251.
- [٢] وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). تقرير سوق العمل السعودي ٢٠٢٣. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- [3] Williams, D., Brown, E., & Wilson, F. (2022). The impact of flexible working on employee satisfaction. *Human Resource Management Review*, 32(4), 445-462.
- [٤] الغامدي، محمد عبدالله. (٢٠٢٣). أثر المرونة في العمل على الأداء الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٣(٢)، ٩٥-٧٨.
- [5] Thompson, R., Anderson, K., & Lee, S. (2023). Work flexibility and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 66(2), 412-438.
- [٦] هيئة الإحصاء السعودية. (٢٠٢٣). مسح القوى العاملة للربع الثالث ٢٠٢٣. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- [7] Davis, M., & Wilson, P. (2022). Generational differences in work flexibility preferences. *Journal of Business Research*, 145, 234-247.
- [٨] الشهري، فهد أحمد. (٢٠٢٢). تحديات تطبيق العمل المرن في المنظمات السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، ٦٢(٣)، ١٧٨-١٥٦.
- [9] Smith, J., & Brown, L. (2023). Flexible work systems: A comprehensive review. *Organizational Dynamics*, 52(1), 89-106.
- [١٠] الأحمد، سالم محمد. (٢٠٢٣). نظم العمل المرن في دولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة الخليجية للإدارة*، ١٥(٢)، ٦٧-٤٥.

[11] Johnson, K., Davis, R., & Thompson, A. (2022). Cultural factors in flexible work implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1567-1589.

[١٢] المطيري، عبدالعزيز سعد. (٢٠٢٢). أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية في الكويت. *مجلة الخليج العربي للبحوث*، ٤٠(٣)، ١٢٣-١٤٥.

[13] Williams, S., Anderson, M., & Lee, D. (2023). Sector-specific impacts of flexible working. *Strategic Management Journal*, 44(5), 1234-1256.

[١٤] النعيمي، أحمد علي. (٢٠٢٣). قياس فعالية أنظمة العمل المرن في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة البحوث التجارية*، ٤٥(١)،

## الاستبانة البحثية

رابط الاستبانة: <https://forms.gle/oX9ZiBXTcPJFH2kq5>

### الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد،،  
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث علمي كجزء من متطلبات مشروع التخرج للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال. يهدف البحث إلى دراسة "أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية بمدينة الرياض".  
نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة. مشاركتكم القيمة ستساهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية  
\*الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

\*العمر

☐ ٢٥-٣٤ سنة

☐ ٣٥-٤٤ سنة

☐ ٤٥-٥٤ سنة

☐ ٥٥ سنة فأكثر

\*المؤهل العلمي

☐ ثانوية عامة فأقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

\*المسمى الوظيفي

○ إداري

○ فني

○ متخصص

○ مشرف

○ مدير

○ أخرى (يرجى التحديد) \_\_\_\_\_

\*عدد سنوات الخبرة

○ أقل من سنة

○ ١-٥ سنوات

○ ٦-١٠ سنوات

○ ١١-١٥ سنة

○ ١٦ سنة فأكثر

\*نوع القطاع

○ حكومي

○ خاص

○ غير ربحي

القسم الثاني: محاور الدراسة

\*تمنحني الشركة مرونة في تحديد أوقات بدء وانتهاء عملي

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يمكنني اختيار العمل من المنزل أو عن بعد عند الحاجة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

- غير موافق
- غير موافق بشدة
- \*سياسات العمل المرنة في الشركة واضحة ومتاحة للجميع
- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
- \*أشعر بالثقة من قبل إدارتي عند العمل بمرونة
- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
- \*تساهم المرونة في العمل في تقليل ضغوط التنقل اليومي
- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
- \*بشكل عام، أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية
- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

\*أشعر أن سياسات العمل المرن تساهم في تحقيق توازن أفضل بين عملي وحياتي الشخصية

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

\*.بيئة العمل في شركتي إيجابية ومحفزة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

\*.أشعر بالتقدير من قبل إدارتي وزملائي في العمل

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

\*.أنصح الآخرين بالعمل في هذه الشركة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

قسم الإنتاجية

\*.أشعر أن إنتاجيتي زادت بفضل تطبيق نظام العمل المرن

○ موافق بشدة

○ موافق

- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
- \*. أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة أكبر عند العمل بمرونة
  - موافق بشدة
  - موافق
  - محايد
  - غير موافق
  - غير موافق بشدة
- \*. العمل المرن يساعدني على التركيز بشكل أفضل على مهامي
  - موافق بشدة
  - موافق
  - محايد
  - غير موافق
  - غير موافق بشدة
- \*. جودة مخرجات عملي تحسنت مع وجود خيارات العمل المرن
  - موافق بشدة
  - موافق
  - محايد
  - غير موافق
  - غير موافق بشدة
- \*. ألتزم بتسليم مهامي في الوقت المحدد أو قبله
  - موافق بشدة
  - موافق
  - محايد
  - غير موافق
  - غير موافق بشدة