

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية

تأثير تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة
بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

إعداد الطالبة/

فداء تيسير عابد

243001498

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في إنجازه،

إلى أستاذي المشرف الذي وجهني بكل حكمةٍ وصبر،

وإلى عائلتي التي كانت خير سندٍ ودعم،

وإلى أصدقائي الذين شجعوني في أصعب اللحظات.

فلكم مني كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقليل أيام العمل بأبعاده المتمثلة في: عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام، على الإنتاجية والرضا

الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية بلغت (600) موظف وموظفة، بواقع (300) من قطاع التكنولوجيا و(300) من قطاع التعليم، تمثلوا في مناطق المملكة العربية السعودية الخمس الرئيسية، و جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لتقليل أيام العمل على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن قطاع التكنولوجيا أكثر استفادة من تقليل أيام العمل مقارنة بقطاع التعليم، وأن بعد "مرونة الجدول الزمني" كان الأكثر تأثيرًا في تعزيز الرضا الوظيفي، بينما كان "عدد أيام العمل الأسبوعية" هو الأكثر ارتباطاً برفع مستويات الإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تقليل أيام العمل في القطاعات التي تسمح طبيعة عملها بذلك، إعادة تصميم المهام وجدولة الساعات بما يحقق الكفاءة، تعزيز برامج التوازن بين العمل والحياة، وإجراء تقييمات دورية لقياس الأثر المستدام لهذه السياسات على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تقليل أيام العمل، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، قطاع التكنولوجيا، قطاع التعليم، السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....

ج	الشكر والتقدير.....
ج	المستخلص.....
د	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
14	8.1 الفجوة البحثية:.....
15	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
18	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
18	11.1 مصادر جمع البيانات.....
19	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
19	13.1 حدود الدراسة:.....
20	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
20	المبحث الأول: المتغير المستقل – تقليل أيام العمل.....
20	1.1.2 تمهيد.....
20	2.1.2 مفهوم تقليل أيام العمل.....
21	3.1.2 أهمية تقليل أيام العمل.....
22	4.1.2 أهداف تقليل أيام العمل.....
23	5.1.2 أبعاد تقليل أيام العمل.....

26.....	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
26.....	1.2.2 تمهيد.....
26.....	2.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي.....
27.....	3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي.....
28.....	4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي.....
30.....	5.2.2 الفروق في الرضا الوظيفي بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.....
31.....	6.2.2 الفروق في الإنتاجية بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.....
31.....	7.2.2 أوجه التشابه والاختلاف في استجابة القطاعين لتقليل أيام العمل.....
34.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
34.....	1.3 منهج الدراسة.....
34.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
35.....	3.3 أداة الدراسة.....
36.....	4.3 مقياس الإجابة.....
37.....	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
39.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
39.....	1.4 مقدمة.....
39.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
41.....	4.4 الوصف العام للمتغير المستقل "تقليل أيام العمل".....
48.....	5.4 تحليل أبعاد المتغير التابع (الإنتاجية – الرضا الوظيفي).....
51.....	6.4 فرضيات الدراسة.....
58.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج.....
58.....	1.5 تمهيد.....
58.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية.....
60.....	3.5 التوصيات.....
61.....	Abstract.....

62.....	المراجع
62.....	أولاً: المراجع العربية
62.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
65.....	الملاحق
66.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) أوجه التشابه والاختلاف في استجابة القطاعين لتقليل أيام العمل	32
2.	جدول (2) مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل "تقليل أيام العمل"	36
3.	جدول (3): توزيع الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	39
4.	جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدد أيام العمل الأسبوعية	41
5.	جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ساعات العمل اليومية	42
6.	جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة الجدول الزمني	44
7.	جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب توزيع المهام	46
8.	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإنتاجية	48
9.	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا الوظيفي	50

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
10.	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي	52
11.	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر عدد أيام العمل الأسبوعية على الإنتاجية والرضا الوظيفي	53
12.	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ساعات العمل اليومية على الإنتاجية والرضا الوظيفي	54
13.	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الجدول الزمني على الإنتاجية والرضا الوظيفي	55
14.	جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب توزيع المهام على الإنتاجية والرضا الوظيفي	56

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهدت بيئة العمل العالمية خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أنماط التشغيل، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية، وتغير توقعات القوى العاملة، وزيادة الاهتمام بالصحة النفسية وجودة الحياة. ومن بين الاتجاهات التي برزت بقوة، يبرز مفهوم تقليل أيام العمل كأحد الحلول المبتكرة لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، وزيادة الكفاءة التشغيلية في الوقت ذاته. وقد أظهرت التجارب الميدانية في دول متقدمة، مثل التجربة البريطانية والأيسلندية، أن تقليل أيام العمل يمكن أن يرفع من مستويات الرضا الوظيفي ويحد من الإرهاق دون التأثير سلبيًا على الإنتاجية. (Nature Human Behaviour, 2025)

وتشير الدراسات إلى أن تقليص عدد أيام العمل الأسبوعية قد يسهم في تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ويعزز من تفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل، مما ينعكس مباشرة على أدائهم وإبداعهم. كما أوضحت نتائج بحث في بلجيكا أن تقليل ساعات العمل الأسبوعية أدى إلى خفض مستويات الصراع بين العمل والأسرة، وزيادة الشعور بالرضا العام لدى الموظفين. (Verbiest et al., 2024) وهذا يتماشى مع التوجهات الحديثة التي تعتبر رفاهية الموظف عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات التنمية المؤسسية.

وفي السياق ذاته، تناولت مراجعات منهجية العلاقة بين تقليل ساعات وأيام العمل وتحسين المؤشرات الصحية والسلوكية، مؤكدة أن المؤسسات التي تبنت هذا النهج شهدت انخفاضًا في معدلات الغياب المرضي وزيادة في مستويات الالتزام والانتماء المؤسسي. (Virtanen et al., 2022) كما ربطت هذه الدراسات بين مرونة الجدول الزمني للموظفين وبين انخفاض معدلات الاحتراق الوظيفي، وهو ما يشكل مؤشرًا مهمًا على قدرة هذا النمط من العمل على تعزيز الاستدامة البشرية داخل المنظمات.

على المستوى المحلي، يكتسب موضوع تقليل أيام العمل أهمية خاصة في ظل "رؤية السعودية 2030" التي تهدف إلى رفع جودة الحياة، وتحسين بيئة العمل، وزيادة كفاءة رأس المال البشري. وتتميز المملكة بتنوع قطاعاتها الاقتصادية وتفاوت طبيعة العمل فيها، مما يجعل دراسة أثر هذا التوجه على

القطاعات المختلفة أمرًا ضروريًا لفهم مدى ملاءمته لكل قطاع على حدة، ووضع سياسات متوازنة تدعم الإنتاجية والرضا الوظيفي في آن واحد (محمود، 2025).

ويعد قطاع التكنولوجيا من أكثر القطاعات قابلية للاستفادة من تقليل أيام العمل، نظرًا لاعتماده الكبير على العمل عن بُعد، ومرونة تنفيذ المهام، واستخدام الأنظمة الرقمية في الإنتاجية اليومية. في المقابل، يواجه قطاع التعليم تحديات أكبر في تطبيق هذا النموذج، بسبب طبيعته التي تتطلب حضورًا مباشرًا وتفاعلًا مستمرًا مع الطلاب، وهو ما قد يحد من إمكانية تقليل أيام العمل دون التأثير على جودة العملية التعليمية. (Kühnel et al., 2022)

كما تبرز أهمية دراسة تأثير تقليل أيام العمل على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي بشكل مشترك، نظرًا لارتباطهما الوثيق في بيئة العمل. فالإنتاجية تمثل المخرجات الكمية والنوعية لجهود الموظف، في حين أن الرضا الوظيفي يعكس الحالة النفسية والتحفيزية التي تدفع الموظف نحو تحقيق هذه المخرجات بكفاءة. وتشير الأدبيات إلى أن بيئة العمل المرنة قد تخلق حلقة إيجابية بين هذين المتغيرين، بحيث يعزز كل منهما الآخر. (Boltz et al., 2023)

انطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية مقارنة بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية حول أثر تقليل أيام العمل بأبعاده المتعددة على الإنتاجية والرضا الوظيفي، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المحلية والعالمية، ويوفر أداة عملية لصناع القرار في رسم سياسات عمل أكثر مرونة وكفاءة.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه بيئات العمل في مختلف القطاعات تحديات متزايدة تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاجية والحفاظ على رضا الموظفين ورفاههم، في ظل الضغوط التنافسية والتطور التكنولوجي المتسارع. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متناميًا عالميًا بتقليل أيام العمل كأحد التوجهات الحديثة في سياسات العمل، بهدف تحسين جودة الحياة للموظفين وزيادة الكفاءة المؤسسية في آن واحد. وتدعم نتائج

التجارب الدولية هذه التوجهات، حيث أوضحت دراسة (2025) *Nature Human Behaviour* التي تناولت تجربة عالمية لأسبوع عمل من أربعة أيام، أن هذا النظام ساهم في خفض معدلات الإرهاق وتحسين الصحة النفسية دون التأثير سلباً على مستويات الإنتاجية.

إلا أن تطبيق سياسات تقليل أيام العمل ليس أمراً بسيطاً أو ذا أثر موحد في جميع القطاعات، بل يتأثر بطبيعة العمل، ودرجة اعتماده على التكنولوجيا، ونمط تنظيم المهام. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (2024) *Verbiest et al.* في بلجيكا أن تقليص ساعات العمل الأسبوعية إلى 30 ساعة خفّض من حدة تعارض العمل مع الحياة الأسرية، وزاد من الرفاه العام للعاملين، لكن أثر ذلك كان متفاوتاً بين المهن التي تعتمد على المعرفة والمهن ذات الطابع التشغيلي. وهذا يشير إلى أن السياق القطاعي يلعب دوراً جوهرياً في تحديد مدى فاعلية مثل هذه السياسات.

وفي السياق العربي، تشير الأدبيات إلى أن قضايا الرضا الوظيفي والإنتاجية في القطاعات المختلفة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية، منها حجم المهام، ساعات العمل، وأنماط القيادة (الشايب ويس، 2023؛ بسيسو، 2022). (ورغم وجود دراسات عربية تناولت أثر الرضا الوظيفي على الأداء، إلا أن الأبحاث التي تربط بين تقليل أيام العمل وكلا المتغيرين (الإنتاجية والرضا) ما تزال محدودة، خاصة في بيئات العمل السعودية التي تمتاز بتنوع قطاعاتها وخصوصية بيئتها الثقافية والتنظيمية.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في المملكة العربية السعودية في ظل برامج التحول الوطني ورؤية 2030، التي تستهدف رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز جاذبية بيئة العمل. إذ أن القطاعات المختلفة، وخصوصاً التكنولوجيا والتعليم، تشهد ضغوطاً مهنية متباينة، فبينما يعتمد قطاع التكنولوجيا على الابتكار وسرعة الإنجاز، يركز قطاع التعليم على التفاعل المستمر والحضور الميداني، مما يجعل تأثير تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي في هذين القطاعين مسألة بحثية ذات أولوية.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين تقليل أيام العمل بأبعاده المختلفة (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام) ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي في سياق قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي، مع

الأخذ في الاعتبار الفروق المحتملة بين القطاعين. وتنبع هذه المشكلة من الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة في بيئة العمل السعودية، رغم كثرة الأدلة العالمية التي تشير إلى آثارها الإيجابية المحتملة.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات العربية من خلال تناول أثر تقليل أيام العمل على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي في سياق قطاعي التكنولوجيا والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع لم يحظَ بدراسة مقارنة واسعة في البيئة المحلية.
2. تضيف الدراسة بعداً تحليلياً من خلال قياس الأثر عبر أربعة أبعاد (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام)، مما يعزز الإطار النظري لبحوث إدارة الموارد البشرية.
3. تقدم نموذجاً بحثياً يمكن للباحثين مستقبلاً توظيفه أو تطويره في دراساتهم حول سياسات العمل المرنة وأثرها على مؤشرات الأداء والرفاهية الوظيفية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. توفر نتائج الدراسة أدلة كمية لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في قطاعي التكنولوجيا والتعليم لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات بخصوص تقليل أيام العمل وأثره على الأداء والرضا الوظيفي.
2. تساعد في تصميم سياسات عمل مرنة تحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات ويقلل من معدل دوران الموظفين.

3. تدعم جهود تحسين بيئة العمل في المملكة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في رفع جودة الحياة وتحسين إنتاجية القوى العاملة.
4. تقدم توصيات عملية حول إدارة عبء العمل وإعادة توزيع المهام بما يضمن الحفاظ على مستويات الإنتاجية مع منح الموظفين مرونة زمنية أكبر.

4.1 أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تقليل أيام العمل بأبعاده (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام) على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر عدد أيام العمل الأسبوعية على مستويات الإنتاجية في كل من قطاع التكنولوجيا وقطاع التعليم.
2. قياس تأثير ساعات العمل اليومية على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كلا القطاعين.
3. دراسة دور مرونة الجدول الزمني في تحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين.
4. تحديد أثر أسلوب توزيع المهام على كفاءة الأداء وإحساس الموظف بالإنجاز في بيئات العمل المختلفة.
5. إجراء مقارنة كمية وكيفية بين نتائج قطاع التكنولوجيا وقطاع التعليم لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في استجابة العاملين لتقليل أيام العمل.
6. اقتراح توصيات عملية مبنية على النتائج لدعم سياسات الموارد البشرية في المملكة بما يحقق توازنًا بين تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي.

5.1 تساؤلات الدراسة

هدف الدراسة الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تقليل أيام العمل بأبعاده (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام) على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر عدد أيام العمل الأسبوعية على مستويات الإنتاجية في كل من قطاع التكنولوجيا وقطاع التعليم.
2. قياس تأثير ساعات العمل اليومية على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كلا القطاعين.
3. دراسة دور مرونة الجدول الزمني في تحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين.
4. تحديد أثر أسلوب توزيع المهام على كفاءة الأداء وإحساس الموظف بالإنجاز في بيئات العمل المختلفة.
5. إجراء مقارنة كمية وكيفية بين نتائج قطاع التكنولوجيا وقطاع التعليم لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في استجابة العاملين لتقليل أيام العمل.
6. اقتراح توصيات عملية مبنية على النتائج لدعم سياسات الموارد البشرية في المملكة بما يحقق توازناً بين تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقليل أيام العمل بأبعاده المتمثلة في: (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام) على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد أيام العمل الأسبوعية على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لساعات العمل اليومية على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الجدول الزمني على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب توزيع المهام على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Cazes et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سياسات تنظيم وقت العمل وأبعادها (ساعات العمل القصوى، المرونة في الساعات، والعمل عن بُعد) على الرفاهية والإنتاجية والتوظيف، وذلك في سياق ما بعد جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل السياسات المطبقة في عدة دول، وتكوّنت العينة من بيانات ودراسات ميدانية وتجريبية حديثة شملت مؤشرات الصحة، التوازن بين العمل والحياة، الرضا الوظيفي، ومستويات الإنتاجية والتوظيف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقصير ساعات العمل العادية وتطبيق المرونة في جداول العمل والعمل عن بُعد يساهم في تحسين الصحة الجسدية والنفسية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، مع الحفاظ على مستويات الإنتاجية أو تحسينها، وفي بعض الحالات دعم استمرارية التوظيف.

وأوصت الدراسة بتبني سياسات عمل مرنة تراعي أبعاد الرفاهية غير المادية مثل الصحة والرضا
الحياتي، إلى جانب ضمان استدامة الإنتاجية وفرص العمل، مع تطوير الأطر التشريعية لمواكبة التغيرات
في بيئة العمل الحديثة..

☑ دراسة (Shao, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقليل وقت العمل على الرضا عن الحياة، مع دراسة الأثر
الوسيط للصحة والأثر المتبادل بين الشريكين في ألمانيا، وذلك باستخدام بيانات المسح الاجتماعي الأوروبي
(European Social Survey) واستخدمت الدراسة نموذج الانحدار البروبيت المرتب (Ordered Probit
Model) لتحليل العلاقة بين عدد ساعات العمل والرضا عن الحياة. وتكوّنت العينة من أفراد من المجتمع
الألماني بمستويات دخل مختلفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين ساعات العمل والرضا عن الحياة، بما
يشير إلى أن الأسبوع القصير للعمل يحسّن رضا الألمان عن حياتهم. كما أكدت النتائج أن الصحة تمثل
متغيراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين العمل والرضا عن الحياة، حيث يُعزى نحو 28% من التغير في الرضا إلى
تأثير الصحة الناتج عن عدد ساعات العمل. وأظهرت النتائج اختلافات حسب الدخل، إذ يفضل أصحاب
الدخل المرتفع العمل لساعات أطول، بينما يفضل أصحاب الدخل المنخفض ساعات أقل، ولم تُظهر الفئة
المتوسطة تفضيلاً واضحاً. وأكدت الدراسة وجود آثار متبادلة بين الشريكين، حيث أن تقليص الرجل
لساعات عمله يزيد رضا شريكته، بينما زيادة المرأة لساعات عملها يمكن أن تحسّن رضا شريكها.

وأوصت الدراسة بضرورة تقييد ساعات العمل لتجنب عدم الرضا الناجم عن العمل الإضافي،
وتشديد تنفيذ لوائح تعويض العمل الإضافي، وأخذ الفروق بين الجنسين في الاعتبار عند صياغة سياسات
العمل.

...

✓ دراسة (Shao, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وقت العمل على الرضا عن الحياة في السياق الأوروبي، مع دراسة الدور الوسيط للحالة الصحية، بالإضافة إلى استكشاف تأثير عوامل أخرى مثل الاندماج الاجتماعي، والثقة الاجتماعية، والشعور بالأمان، والتحول الرقمي على الرضا عن الحياة. استخدمت الدراسة نموذج الانحدار البروبيت المرتب (Ordered Probit Model) لتحليل بيانات الموجة العاشرة من المسح الاجتماعي الأوروبي (ESS) وتم اختبار فرضيات متعددة تتعلق بالعلاقة بين وقت العمل والرضا عن الحياة، ودور الصحة كمتغير وسيط، وأثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين ساعات العمل والرضا عن الحياة، بما يشير إلى أن الأسبوع الأقصر للعمل يحسّن رضا الأوروبيين عن حياتهم. كما وُجد أن الصحة تمثل متغيراً وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين ساعات العمل والرضا عن الحياة. وأظهرت النتائج أن أفراد الطبقة المتوسطة يفضلون ساعات أقل لتحقيق رضا أكبر، بينما يفضل أصحاب الدخل المرتفعة ذلك بدرجة أقل، ولم يُظهر ذوو الدخل المنخفض تفضيلاً واضحاً. كما تبين أن موظفي القطاع الخاص يحققون رضا أعلى عند تقليل ساعات العمل، على عكس العاملين في القطاع العام حيث لم تؤثر التغيرات في عدد ساعات العمل على رضاهم. كما أكدت النتائج أن الاندماج الاجتماعي، والثقة، والشعور بالأمان، والتحول الرقمي تسهم جميعها في رفع مستويات الرضا عن الحياة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات عمل تراعي التوازن بين ساعات العمل وأوقات الفراغ، وتحسين ظروف الصحة العامة، وتعزيز الاندماج الاجتماعي والثقة والأمان، مع الاهتمام بتأثيرات التحول الرقمي على جودة الحياة..

✓ دراسة (Mullens & Laurijssen, 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تقليل ساعات العمل على ثلاثة مجالات من الرفاهية: الرفاهية العامة، والرفاهية المرتبطة بالوظيفة (التجربة الإيجابية في العمل)، ورفاهية العمل-الأسرة (مستوى الصراع بين العمل والأسرة)، مع التركيز على الدور الوسيط للتغيرات في ظروف العمل والحياة الخاصة، ودور التحكم في الجدول الزمني.

اعتمدت الدراسة تصميمًا طوليًا (Longitudinal Design) باستخدام بيانات بانل مكونة من أربع موجات (استبيان + مذكرات استخدام الوقت) ضمن تجربة أسبوع عمل قصير (30 ساعة) لمدة عام كامل في مؤسسة بلجيكية تضم نحو 60 موظفة بدوام كامل ودوام جزئي. تمثل الموظفات بدوام كامل المجموعة التجريبية، بينما استخدمت الموظفات بدوام جزئي كمجموعة ضابطة، وحُللت التغيرات عبر الزمن باستخدام نماذج النمو متعدد المستويات (Multilevel Growth Models).

أظهرت النتائج أن تقليص أسبوع العمل أدى إلى انخفاض واضح في صراع العمل-الأسرة، ويرجع جزء من هذا الانخفاض إلى تحسن ظروف العمل والحياة الخاصة، مثل توفر وقت فراغ كافٍ، وزيادة التحكم في الجدول الزمني، والرضا عن ضغط العمل، كما أظهرت النتائج أن التجربة الإيجابية في العمل والرفاهية العامة انخفضتا قليلاً، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى تغييرات تنظيمية أخرى لا إلى تقليص ساعات العمل بحد ذاته، مع ملاحظة أن التحكم في الجدول الزمني ساعد على الحد من هذه الآثار السلبية.

خلصت الدراسة إلى أن أكبر وأوضح تأثير إيجابي لتقليص ساعات العمل يتمثل في الحد من صراع العمل-الأسرة، وأن الشعور بامتلاك وقت فراغ كافٍ يعزز هذا الأثر الإيجابي، خصوصًا لدى النساء اللواتي يتحملن غالبًا مسؤوليات أكبر في الأعمال المنزلية ورعاية الأسرة. وأكدت الدراسة أيضًا أن التحكم في الجدول الزمني/الاستقلالية يعد عاملاً مهمًا في دعم الرفاهية إلى جانب تقليل ساعات العمل.

☑ دراسة (Boltz et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ترتيبات العمل المرنة، التي تتيح للعاملين حرية تحديد وقت بدء وانتهاء العمل، على الإنتاجية في الوظائف الروتينية، مع التمييز بين الأثر الناتج عن الانتقاء (Sorting Effect) والأثر السلوكي (Behavioural Effect).

اعتمدت الدراسة على تصميم تجريبي تم من خلاله توظيف عاملين بعقود مختلفة لتقييم تأثير المرونة في ساعات العمل على الإنتاجية الفعلية أثناء أداء العمل.

أظهرت النتائج أن الترتيبات المرنة التي تسمح للعاملين باختيار أوقات بدء وانتهاء العمل أدت إلى زيادة الإنتاجية الكلية بنسبة تصل إلى 50%، حيث يُعزى نحو 40% من هذه الزيادة إلى أثر الانتقاء (جذب أو اختيار العمال الأكثر كفاءة أو توافقًا مع طبيعة العمل)، بينما يُعزى 60% إلى أثر تحفيزي ناتج بالأساس عن زيادة فعالية وقت العمل وتقليص فترات الاستراحة.

كما أشارت النتائج إلى أن العقود الجزئية (Part-time Contracts) يمكن أن تعزز الإنتاجية الكلية، رغم أن هذا الأثر لم يكن معنويًا عند مستويات الدلالة التقليدية، إلا أنه مرتبط أيضًا بانخفاض ملحوظ في مدة الاستراحات.

خلصت الدراسة إلى أن المرونة في تنظيم وقت العمل تمثل أداة فعالة لرفع الإنتاجية حتى في الوظائف الروتينية، من خلال تعزيز الحافز الداخلي للعاملين وتحسين إدارة وقت العمل الفعلي.

دراسة (Pindek, et al., 2020) ☒

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في تجارب الموظفين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الضغط الوظيفي، التصرفات غير المهذبة، والقيود التنظيمية) على أيام العمل المختلفة خلال الأسبوع في بيئة العمل التقليدية. واستخدمت الدراسة منهج اليوميات اليومية (Daily Diary Design) لجمع البيانات بشكل متكرر عبر أيام الأسبوع، وتكونت العينة من 139 موظفًا يعملون في أسبوع عمل تقليدي، وتم جمع 681 ملاحظة يومية متطابقة لقياس المتغيرات قيد الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين أظهروا مستويات أقل من الرضا الوظيفي ومستويات أعلى من الضغوط المدركة في بداية الأسبوع مقارنة بنهايته، وأن العلاقة بين إدراك التصرفات غير المهذبة والرضا الوظيفي كانت أقوى في بداية الأسبوع.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم تدخلات تنظيمية للتخفيف من الضغوط في بداية الأسبوع، وتعزيز بيئة عمل داعمة تقلل من السلوكيات السلبية والقيود التنظيمية، بما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي على مدار الأسبوع..

✓ دراسة (Nature Human Behaviour (2025

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أسبوع عمل من أربعة أيام على مستويات الاحتراق الوظيفي، والرضا الوظيفي، والصحة النفسية والجسدية، والإنتاجية، في سياق عالمي شمل مؤسسات من ست دول (الولايات المتحدة، أستراليا، كندا، أيرلندا، نيوزيلندا، والمملكة المتحدة). اعتمدت الدراسة تصميمًا تجريبيًا قبل/بعد، شمل عينة واسعة من 2,896 موظفًا في 141 مؤسسة متنوعة القطاعات. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات معيارية لقياس المتغيرات المدروسة، وتم تحليلها إحصائيًا للمقارنة بين الفترات السابقة واللاحقة لتطبيق النظام.

أظهرت النتائج أن تقصير أسبوع العمل لم يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، بل ارتبط بانخفاض كبير في مؤشرات الاحتراق الوظيفي وتحسن ملحوظ في الرضا الوظيفي والصحة النفسية والجسدية. كما تبين أن العاملين أبلغوا عن تحسن في نوعية النوم وانخفاض مستويات التعب، وهو ما انعكس إيجابيًا على الأداء العام. أوصت الدراسة بضرورة توسيع تطبيق سياسات العمل المرنة مع مراعاة استدامة الإنتاجية ومؤشرات الصحة المهنية.

✓ دراسة (Verbiest et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر خفض ساعات العمل إلى 30 ساعة أسبوعيًا على صراع العمل- الأسرة والرفاهية العامة، مع مراعاة دور التحكم في الجدول الزمني ووقت الفراغ كعوامل وسيطة. شملت

العينة نحو 60 موظفة في مؤسسة بلجيكية، حيث تم تطبيق التجربة على العاملات بدوام كامل (المجموعة التجريبية) مع استخدام العاملات بدوام جزئي كمجموعة ضابطة. جُمعت البيانات عبر أربع موجات استبائية ومذكرات يومية على مدار عام كامل، وتم تحليلها باستخدام نماذج النمو متعددة المستويات (Multilevel Growth Models).

أظهرت النتائج أن خفض الساعات أدى إلى انخفاض ملحوظ في صراع العمل-الأسرة، ويرجع ذلك إلى زيادة التحكم في الجدول الزمني وتوفير وقت فراغ كافٍ، بالإضافة إلى تحسن الرضا عن ضغط العمل. كما تبين أن التحكم في الجدول الزمني لعب دورًا مهمًا في الحد من بعض الآثار السلبية المحتملة الناتجة عن التغييرات التنظيمية الأخرى. أوصت الدراسة بضرورة دمج سياسات تقليص الساعات مع منح الموظفين مرونة أكبر في التحكم في جداولهم الزمنية.

✓ دراسة (Virtanen et al., 2022)

هدفت الدراسة الى التعرف أثر خفض ساعات العمل على المؤشرات الصحية والنفسية. تضمنت المراجعة دراسات من عدة دول ركزت على جودة النوم، ومستويات التوتر، والرفاهية العامة، مع مراعاة أن تكون الدراسات ذات تصميم طولي لضمان قوة النتائج. أظهرت المراجعة أن تقليل ساعات العمل دون خفض الأجر يرتبط بتحسين ملموس في جودة النوم، وانخفاض مستويات التوتر، وتحسن عام في الصحة النفسية والجسدية.

خلصت الدراسة إلى أن هذه الفوائد تعود جزئيًا إلى منح الموظفين وقت فراغ إضافي لممارسة الأنشطة الصحية والاجتماعية، وأوصت بضرورة دمج خفض الساعات في استراتيجيات الصحة المهنية لتعزيز الرفاهية، خاصة في القطاعات ذات الضغط المرتفع.

✓ دراسة (Kühnel et al., 2022)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البيئات المثلى للعمل من المنزل على الرضا الوظيفي، مع اختبار دور التوازن بين العمل والحياة والضغط الوظيفية كمتغيرات وسيطة، ودراسة الفروق بين الجنسين.

شملت العينة 241 موظفًا يعملون عن بُعد في أربع دول بأمريكا الجنوبية. اعتمدت الدراسة على تصميم كمي، وحللت البيانات باستخدام نماذج الوساطة المتعددة (Multiple Mediation Models).

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل من المنزل والرضا الوظيفي، تتوسطها مستويات التوازن بين العمل والحياة وانخفاض الضغوط. كما تبين أن الرجال يمكنهم تحقيق رضا وظيفي من خلال أي من المسارين (تحسين التوازن أو خفض الضغوط)، بينما لدى النساء يعتمد تحقيق الرضا بدرجة أكبر على خفض الضغوط. أوصت الدراسة بضرورة تصميم بيئات عمل عن بُعد تراعي الفروق بين الجنسين وتدعم الصحة النفسية.

8.1 الفجوة البحثية:

تشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسات (Cazes et al., 2022) و (Nature Human Behaviour, 2025) و (Verbiest et al., 2024)، في الاهتمام بتحليل أثر تقليل وقت أو أيام العمل على مؤشرات متعددة للأداء الوظيفي والرفاهية، بما في ذلك الإنتاجية، التوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي، كذلك تتفق مع هذه الدراسات في الإطار المفاهيمي العام الذي يربط بين سياسات تنظيم وقت العمل وبين النتائج النفسية والسلوكية والاقتصادية للعاملين، وهو ما يعزز الأساس النظري للدراسة الحالية.

تركز معظم الدراسات السابقة على بيئات عمل في دول أجنبية مثل أوروبا، أستراليا، أو أمريكا الجنوبية، بينما الدراسة الحالية تتناول سياقًا محليًا محددًا هو المملكة العربية السعودية، وبالتحديد قطاعي التكنولوجيا والتعليم. هذا الاختلاف في السياق الجغرافي والثقافي يوفر فرصة لاختبار مدى قابلية تعميم نتائج الدراسات السابقة على بيئة عمل ذات خصوصية ثقافية وتنظيمية مختلفة، حيث تختلف أنماط العمل، واللوائح، وتوقعات العاملين.

اعتمدت بعض الدراسات السابقة على تصاميم طولية أو تجريبية (Mullens & Laurijssen, 2024 و Boltz et al., 2023)، بينما الدراسة الحالية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي مع المقارنة المقطعية

بين قطاعين، مما يتيح قياس الفروق القطاعية في فترة زمنية واحدة، ولكنه لا يتتبع التغيرات عبر الزمن. هذا التباين في التصميم يملأ فجوة في الدراسات التي لم تركز على المقارنات القطاعية المباشرة في بيئة واحدة.

مع أن الدراسات السابقة تناولت أبعادًا متعددة مثل عدد ساعات العمل، المرونة، العمل عن بُعد، صراع العمل-الأسرة، والإرهاق الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تدمج أربعة أبعاد أساسية لتقليل أيام العمل (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، أسلوب توزيع المهام) وتربطها بمتغيرين رئيسيين هما الإنتاجية والرضا الوظيفي. هذا الدمج بين الأبعاد الأربعة في دراسة واحدة يمثل إضافة نوعية مقارنة بالدراسات التي ركزت على بعد واحد أو اثنين فقط.

تتميز الدراسة الحالية بكونها مقارنة مباشرة بين قطاعين مختلفين (التكنولوجيا والتعليم)، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع واحد أو على عينات عامة من العاملين. هذه المقارنة تتيح فهم الفروق في استجابة القطاعات المختلفة لتقليل أيام العمل، مما يضيف قيمة عملية لصانعي القرار في السياسات القطاعية، وهي زاوية لم تحظَ بتركيز كافٍ في الأدبيات السابقة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

شهدت بيئات العمل في العقدين الأخيرين تحولًا ملحوظًا في أنماط تنظيم العمل، خصوصًا فيما يتعلق بجدولة الأيام والساعات المخصصة للعمل، وذلك في ظل التغيرات العالمية وتسارع التحول الرقمي. وقد فرضت جائحة كوفيد-19 واقعًا جديدًا، دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أنظمة العمل التقليدية، واعتماد ممارسات مرنة، كان أبرزها تقليل أيام العمل أو ساعات العمل اليومية، بهدف تحسين الإنتاجية وتعزيز الرفاهية الوظيفية. وتشير الأدلة الدولية إلى أن هذا التوجه لا يسهم فقط في رفع معنويات الموظفين، بل يمكن أن يحافظ على مستويات الأداء أو حتى يحسنها إذا ما تم تطبيقه بأسلوب منظم ومتكيف مع طبيعة العمل. (Cazes et al., 2022)

❖ مفهوم تقليل أيام العمل وأبعاده

يقصد بتقليل أيام العمل خفض عدد الأيام التي يلتزم فيها الموظف بالحضور أو أداء مهامه أسبوعيًا، أو تقليص ساعات العمل اليومية، أو منح المرونة في تحديد أوقات الحضور والانصراف، أو إعادة توزيع المهام بما يتناسب مع الوقت المتاح، وتتنوع أشكال هذا النظام بين الأسبوع المكون من أربعة أيام عمل، وتقليص الساعات اليومية، وإتاحة المرونة الزمنية، وإعادة تصميم جداول المهام. وترتبط هذه الأبعاد بأهداف استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين التوازن بين العمل والحياة، وتقليل الضغط النفسي، وتعزيز الدافعية الداخلية. (Nature Human Behaviour, 2025)

❖ عدد أيام العمل الأسبوعية

يؤدي تقليص عدد أيام العمل إلى منح الموظفين وقتًا إضافيًا للراحة وممارسة الأنشطة الشخصية، مما يقلل من مستويات الإرهاق البدني والنفسي، وقد أظهرت دراسة *Nature Human Behaviour* (2025)، التي طبقت تجربة أسبوع عمل من أربعة أيام في مؤسسات متعددة، أن تقليص الأيام لم يؤثر سلبيًا على الإنتاجية، بل ارتبط بانخفاض كبير في الاحتراق الوظيفي وتحسن الصحة النفسية والرضا الوظيفي. هذه النتائج تؤكد أن تخفيض عدد الأيام، إذا ما تم التخطيط له بعناية، يمكن أن يكون أداة فعالة لتحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل وحاجات الموظفين.

❖ ساعات العمل اليومية

تقليص عدد الساعات اليومية المخصصة للعمل يساهم في خفض معدلات الإجهاد الذهني والجسدي، مما يحسن القدرة على التركيز وجودة الأداء، وفي دراسة مراجعة منهجية أجراها *Virtanen et al.* (2022) تبين أن خفض الساعات اليومية دون تخفيض الأجر يرتبط بتحسين جودة النوم، وتقليل مستويات التوتر، وتحقيق رفاهية نفسية وجسدية أعلى. هذه النتائج توضح أن طول اليوم الوظيفي قد يكون له أثر أكبر على الصحة والإنتاجية من عدد أيام العمل نفسه، خاصة في البيئات ذات المهام المعرفية المكثفة.

❖ مرونة الجدول الزمني

تمنح المرونة الزمنية الموظفين حرية أكبر في اختيار وقت بدء وانتهاء العمل، بما يتناسب مع أنماطهم الحيوية واحتياجاتهم الشخصية، وهو ما يمكن أن يرفع الحافز الداخلي والإنتاجية، وقد وجدت دراسة *Boltz et al. (2023)* أن المرونة في تحديد أوقات العمل أدت إلى زيادة الإنتاجية الكلية بنسبة 50%، حيث كان 40% من هذا التحسن ناتجًا عن اختيار الموظفين الأكثر توافقًا مع طبيعة العمل (أثر الانتقاء)، و60% نتيجة لزيادة فعالية وقت العمل (أثر تحفيزي).

❖ أسلوب توزيع المهام

إعادة تنظيم المهام بما يتناسب مع عدد الأيام أو الساعات المتاحة يعد أمرًا حاسمًا للحفاظ على مستويات الأداء، إذ يمنع تراكم العمل ويضمن استمرارية الإنتاج، وتشير الأدبيات إلى أن الجدولة الذكية للمهام، مع تحديد أولويات واضحة، تقلل من الضغط النفسي وتزيد من إحساس الموظف بالإنجاز (Cazes et al., 2022).

❖ تقليل أيام العمل والإنتاجية

ترتبط الإنتاجية ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة الموظف على الحفاظ على تركيزه وجودة عمله خلال ساعات العمل، وهو ما يمكن أن يتأثر إيجابيًا بتقليل أيام العمل، وفقًا لدراسة *Nature Human Behaviour (2025)*، فإن تقليص أسبوع العمل إلى أربعة أيام لم يؤثر سلبيًا على المخرجات في المؤسسات المشاركة، بل عزز مستويات الأداء في بعض القطاعات. ويُفسر ذلك بأن فترات الراحة الأطول تمنح الموظفين طاقة متجددة وتقلل من الأخطاء الناتجة عن الإرهاق.

❖ تقليل أيام العمل والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعد من أهم المؤشرات على استدامة الأداء والولاء المؤسسي، وهو يتأثر إيجابيًا بالقدرة على تحقيق توازن بين العمل والحياة، وأظهرت دراسة *Shao (2022)* في ألمانيا أن تقليص ساعات العمل الأسبوعية يحسن الرضا عن الحياة والعمل، وأن الصحة تمثل متغيرًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة.

كما أوضحت أن تأثير تقليل العمل يختلف باختلاف مستويات الدخل، وهو ما قد يفسر التباين بين القطاعات المختلفة.

❖ خصوصية السياق السعودي

تكتسب هذه الدراسة تميزها من تركيزها على بيئة العمل السعودية، حيث تختلف ظروف سوق العمل وطبيعة المهنة عن تلك الموصوفة في الدراسات الغربية. فبينما يتمتع قطاع التكنولوجيا بمرونة أكبر في جداول العمل وإمكانية العمل عن بُعد، فإن قطاع التعليم يعتمد على التفاعل المباشر مع الطلاب وجداول زمنية ثابتة. هذه الخصوصية تجعل من المقارنة بين القطاعين أمراً ضرورياً لفهم مدى فاعلية تطبيق نظام تقليل أيام العمل في كل منهما. (Cazes et al., 2022)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف البحث، حيث يتيح وصف الظاهرة قيد الدراسة (تقليل أيام العمل) وتحليل أثرها على الإنتاجية والرضا الوظيفي، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات. كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب المقارن لقياس أوجه التشابه والاختلاف بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية.

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

13.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر تقليل أيام العمل بأبعاده (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، أسلوب توزيع المهام) على الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية: تقتصر على العاملين في قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
- الحدود المكانية: تجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتشمل مدناً مختارة تمثل بيئات عمل متنوعة في قطاعي التكنولوجيا والتعليم.
- الحدود الزمانية: يتم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة من 2025 م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – تقليل أيام العمل

1.1.2 تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية في أنماط العمل عالميًا، مدفوعةً بعوامل اقتصادية، وتكنولوجية، واجتماعية، وأخرى مرتبطة بالصحة العامة مثل جائحة كوفيد-19، التي أعادت تشكيل أولويات المؤسسات والأفراد على حد سواء. وأصبح من الواضح أن ساعات وأيام العمل التقليدية ليست بالضرورة النموذج الأمثل لتعظيم الإنتاجية وضمان رفاهية العاملين، وهو ما دفع العديد من الدول والمؤسسات إلى تجربة أنظمة عمل بديلة، أبرزها تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية. وقد لاقت هذه التوجهات اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الأكاديمية والممارسات العملية، حيث برهنت تجارب مثل الأسبوع المكون من أربعة أيام على إمكانية تحقيق مكاسب مزدوجة في الأداء المؤسسي وجودة الحياة للعاملين (Nature Human Behaviour, 2025).

2.1.2 مفهوم تقليل أيام العمل

تناول الباحثون مفهوم تقليل أيام العمل من زوايا متعددة، وإن اتفقت جميعها على جوهره المتمثل في خفض عدد الأيام التي يقضيها الموظف في أداء مهامه الأسبوعية مقارنة بالنظام التقليدي، بهدف تحسين الإنتاجية والرفاهية دون المساس بجودة العمل. فقد عرّفت (Cazes et al. (2022 تقليل أيام العمل بأنه "إعادة تنظيم جداول العمل على نحو يقلل من عدد الأيام الرسمية للعمل في الأسبوع، سواء مع الحفاظ على إجمالي الساعات الأسبوعية أو تقليصها، مع ضمان عدم تضرر الإنتاجية المؤسسية". وذهب (Mullens & Glorieux (2024 إلى اعتباره "أحد أشكال سياسات تقليص وقت العمل التي تستبدل توزيع الساعات على خمسة أيام بتوزيعها على أربعة أو أقل، بهدف تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، وتحقيق مكاسب في الكفاءة التنظيمية". بينما ركز (Nature Human Behaviour (2025 على

البعد النفسي والصحي، حيث عرّف المفهوم بأنه "نهج إداري يهدف إلى تحسين الصحة الجسدية والنفسية للعاملين من خلال خفض عدد أيام العمل الأسبوعية، دون تقليل الأجر، بما يحقق استدامة الأداء". أما Boltz et al. (2023) فقد أدرجوا تقليل أيام العمل ضمن "استراتيجيات المرونة في بيئة العمل التي تمنح الموظف وقتًا أطول للراحة وتجدد الطاقة، وتزيد فاعلية ساعات العمل الفعلية."

ويرى الباحث أن تقليل أيام العمل هو "إجراء تنظيمي يهدف إلى إعادة هيكلة جدول العمل الأسبوعي بحيث يُخفض عدد أيام العمل الفعلية، مع الحفاظ على مستوى أو جودة الإنتاجية، وتعظيم الفوائد المزدوجة للعامل والمؤسسة من خلال تعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتقليل الإرهاق الوظيفي، وتحفيز الأداء عبر رفع جودة الوقت المخصص للعمل."

3.1.2 أهمية تقليل أيام العمل

تزايد الاهتمام العالمي بسياسات تقليل أيام العمل خلال السنوات الأخيرة نظرًا لما تمثله من أداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاجية ورفاهية الموظفين، خاصة في ظل التحولات الكبيرة في بيئات العمل بعد جائحة كوفيد-19. فقد باتت المؤسسات تسعى إلى تبني نماذج عمل مرنة لا تقتصر على تحسين الأداء المؤسسي، بل تمتد لتشمل تعزيز الصحة الجسدية والنفسية للعاملين، وتقليل معدلات الإرهاق والاحتراق الوظيفي، وتحسين جودة الحياة. وتأتي أهمية تقليل أيام العمل أيضًا من كونه يتيح وقتًا أكبر للموظف لممارسة الأنشطة الشخصية والاجتماعية، ما ينعكس إيجابًا على رضاه الوظيفي ودافعيته للإنتاج.

ويشير (Nature Human Behaviour (2025 إلى أن أهمية تقليل أيام العمل تتجلى في:

1. خفض معدلات الاحتراق الوظيفي والإرهاق نتيجة زيادة وقت الراحة الأسبوعي، مما ينعكس على استدامة الأداء.
2. تحسين الصحة النفسية والجسدية عبر إتاحة وقت أكبر للنوم والنشاط البدني.
3. الحفاظ على مستويات الإنتاجية أو زيادتها بفضل رفع جودة ساعات العمل الفعلية.

ويرى (Cazes et al. (2022 أن الأهمية تكمن في:

1. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بما يقلل الضغوط ويعزز الرفاهية العامة.
2. زيادة الرضا الوظيفي كنتيجة مباشرة لتحسين ظروف العمل وتقليل الإرهاق.
3. دعم استمرارية التوظيف من خلال توفير بيئة عمل أكثر جاذبية للكوادر المتميزة.

كما يؤكد (Mullens & Laurijssen (2024 أن لتقليل أيام العمل أهمية في:

1. خفض صراع العمل-الأسرة خاصة في القطاعات التي تتطلب مجهودًا ذهنيًا ونفسيًا كبيرًا.
2. رفع مستوى التحكم في الجدول الزمني مما يمنح الموظف إحساسًا أكبر بالاستقلالية.
3. تعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي من خلال شعور الموظف بالتقدير لاحتياجاته الشخصية.

ويرى الباحث - في ضوء ما سبق - أن أهمية تقليل أيام العمل لا تقتصر على كونها سياسة رفاهية للعاملين، بل تمثل أيضًا أداة تنافسية للمؤسسات في جذب المواهب والحفاظ عليها، وتقليل معدلات دوران العمالة، وتحقيق إنتاجية مستدامة. كما أن تطبيقها في بيئات العمل السعودية، خاصة في قطاعي التكنولوجيا والتعليم، قد يساهم في معالجة تحديات الإرهاق والرضا الوظيفي ويعزز القدرة على الابتكار والتطوير في ظل رؤية المملكة 2030.

4.1.2 أهداف تقليل أيام العمل

تمثل سياسات تقليل أيام العمل توجهًا معاصرًا لإعادة هيكلة منظومة العمل بما يحقق التوازن بين المتطلبات الإنتاجية للمؤسسات واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية. وتنبع أهميتها من كونها أداة استراتيجية لمعالجة التحديات المرتبطة بالإجهاد الوظيفي، تآكل الرضا المهني، وارتفاع معدلات الإرهاق، وهي مشكلات باتت أكثر وضوحًا في أعقاب جائحة كوفيد-19.

يرى (Cazes et al. (2022 أن تقليل أيام العمل يسعى بالأساس إلى منح الموظفين وقتًا أكبر للراحة والأنشطة العائلية والاجتماعية، وهو ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الصحة العامة،

وخفض معدلات الغياب. وفي السياق ذاته، توضح نتائج دراسة (2025) Nature Human Behaviour أن أحد الأهداف الجوهرية لتطبيق أسبوع العمل القصير هو الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وتعزيز الصحة الجسدية والنفسية للعاملين، مع الحفاظ على مستويات الإنتاجية، بل وتحقيق زيادتها في بعض الحالات عبر تحسين جودة ساعات العمل الفعلية.

كما تشير (2024) Mullens & Laurijssen إلى أن تقليل أيام العمل يهدف أيضًا إلى الحد من صراع العمل-الأسرة، وخاصة لدى النساء اللواتي يتحملن أعباءً أسرية إضافية، إلى جانب زيادة قدرة الموظف على التحكم في جدولته الزمني، مما يعزز من إحساسه بالاستقلالية والالتزام تجاه المؤسسة. ويضيف (2022) Virtanen et al. بعدًا صحيًا لهذه الأهداف، مؤكدين أن تخفيض عدد أيام العمل دون المساس بالأجر يرتبط بتحسين جودة النوم وخفض مستويات التوتر على المدى الطويل، الأمر الذي ينعكس بدوره على خفض تكاليف الرعاية الصحية للمؤسسات والمجتمع.

ويرى الباحث أن الأهداف الكامنة وراء تقليل أيام العمل لا تقتصر على الجوانب الإنسانية أو الصحية، بل تمتد إلى بناء بيئة عمل أكثر استدامة قادرة على التكيف مع متغيرات الاقتصاد المعرفي. فمن خلال تحقيق توازن بين متطلبات الإنتاج ورفاهية العامل، يمكن للمؤسسات أن تضمن استمرارية الأداء المتميز، وتدعم قدرتها التنافسية في سوق العمل الذي يشهد تغيرات متسارعة.

5.1.2 أبعاد تقليل أيام العمل

يمثل تقليل أيام العمل أحد التحولات الجوهرية في ممارسات إدارة الوقت والموارد البشرية، إذ لم يعد النظر إليه يقتصر على كونه إجراءً لتقليل ساعات التواجد في موقع العمل، بل أصبح يُنظر إليه كإستراتيجية متعددة الأبعاد تستهدف تحقيق توازن بين الكفاءة الإنتاجية والرفاهية الوظيفية. وتشير (2022) Cazes et al. إلى أن هذا التوجه يتداخل مع سياسات مرونة ساعات العمل والعمل عن بُعد، ويعكس تحولات أعمق في فلسفة العمل، حيث أصبح التركيز منصبًا على النتائج وجودة المخرجات أكثر من التركيز على عدد الساعات الفعلية في المكتب. كما أن أبعاده تتجاوز الجانب الزمني لتشمل أبعادًا تنظيمية،

وصحية، واجتماعية، وسلوكية، ما يجعل تطبيقه الناجح مرتبطاً بفهم شامل لهذه الجوانب ومعالجتها بشكل متكامل.

■ البعد الزمني (إعادة هيكلة أيام وساعات العمل)

يُعد البعد الزمني المحور الأساسي في سياسات تقليل أيام العمل، حيث يشمل تقليص عدد أيام العمل الأسبوعية، غالبًا من خمسة إلى أربعة أيام، مع الإبقاء على ساعات العمل اليومية كما هي أو تعديلها لتناسب مع المهام المطلوبة. ووفقًا لـ (Nature Human Behaviour (2025)، فإن هذا التغيير لا يهدف فقط إلى منح الموظفين يومًا إضافيًا للراحة، بل يسعى إلى زيادة القدرة على التركيز خلال الأيام المتبقية، مما يقلل من الهدر الزمني ويرفع من معدل الإنجاز. كما أن إعادة الهيكلة الزمنية تتطلب مراجعة دقيقة لجدول العمل وتوزيع المهام بما يضمن عدم تأثر العمليات الحيوية للمؤسسة. هذا البعد يمثل الأساس الذي تبنى عليه باقي الأبعاد، إذ بدون ضبط هيكلة الوقت لا يمكن تحقيق الأثر الإيجابي المرجو.

■ البعد التنظيمي (المرونة في تنظيم وقت العمل)

يتمثل البعد التنظيمي في توفير مرونة عالية للموظفين لاختيار أوقات بدء وانتهاء العمل بما يتلاءم مع ظروفهم الشخصية، وهو ما أكدت أهميته دراسة Boltz et al. (2023) التي أثبتت أن السماح للعاملين بتحديد جداولهم الزمنية أدى إلى رفع الإنتاجية الكلية بنسبة تصل إلى 50%، منها 60% ناتجة عن التحفيز الذاتي وزيادة فعالية وقت العمل. هذه المرونة لا تقلل من الانضباط، بل تعزز المسؤولية الفردية وتشجع الموظفين على تنظيم وقتهم بكفاءة. كما أن هذا البعد التنظيمي يتقاطع مع إدارة الأداء، إذ يتطلب وجود نظام واضح لمتابعة المخرجات وتقييمها بدلاً من مراقبة الساعات الفعلية فقط.

■ بُعد التحكم في الجدول الزمني (Schedule Control)

يُعتبر التحكم في الجدول الزمني بعداً نوعياً يتجاوز المرونة التقليدية، إذ يمنح الموظف سلطة كاملة تقريباً في إدارة أوقات عمله وأيامه، وهو ما يقلل من الصراع بين العمل والحياة الشخصية. وتشير نتائج Mullens & Laurijssen (2024) إلى أن هذا النوع من التحكم كان العامل الأبرز في الحد من صراع

العمل- الأسرة خلال تجربة خفض أسبوع العمل إلى 30 ساعة، حيث أتاح للموظفات في الدراسة مواءمة التزامات العمل مع المسؤوليات الأسرية، مما انعكس على رضا وظيفي أكبر وانخفاض الضغوط النفسية. التحكم في الجدول ليس رفاهية، بل آلية فعالة لتعزيز الولاء المؤسسي وخفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

■ البعد الصحي والاجتماعي

لا يمكن إغفال الأبعاد الصحية والاجتماعية لتقليل أيام العمل، إذ أوضحت مراجعة Virtanen et al. (2022) أن تقليص ساعات أو أيام العمل دون خفض الأجر يرتبط بتحسين ملحوظ في جودة النوم، وانخفاض معدلات التوتر، وزيادة المشاركة في الأنشطة الاجتماعية. هذه الفوائد لا تقتصر على الفرد، بل تمتد إلى بيئة العمل من خلال خفض معدلات الاحتراق الوظيفي وتحسين الروح المعنوية. كما أن البعد الاجتماعي يظهر جلياً في قدرة الموظفين على قضاء وقت أكبر مع العائلة والمجتمع، مما يعزز رأس المال الاجتماعي ويخلق بيئة أكثر تماسكاً، وهي عوامل تنعكس بدورها على الإنتاجية المستدامة.

■ البعد الثقافي والتحويلي

تؤكد (Nature Human Behaviour (2025 أن أحد أبعاد نجاح أسبوع العمل القصير يتمثل في إحداث تحول ثقافي داخل المؤسسات، حيث يتم إعادة تعريف قيمة العمل والراحة. فبدلاً من قياس الأداء بعدد الساعات، يصبح التركيز على جودة النتائج والابتكار. هذا التحول الثقافي يغير طريقة تفكير المديرين والموظفين على حد سواء، ويدعم بيئة عمل قائمة على الثقة والتمكين، مما يسهل تطبيق نماذج العمل المرنة الأخرى مثل العمل عن بُعد والعمل الجزئي. البعد الثقافي هو الذي يضمن استدامة هذه السياسات على المدى الطويل، لأنه يدمجها في صميم الثقافة المؤسسية.

يرى الباحث أن أبعاد تقليل أيام العمل تتكامل في منظومة مترابطة؛ فالنجاح في إعادة هيكلة الوقت (البعد الزمني) لا يمكن أن يحقق أهدافه دون دعم بالمرونة التنظيمية والتحكم الفردي في الجدول، كما أن الأثر الإيجابي لهذه الأبعاد لن يستمر إلا إذا تم تعزيزه بمكاسب صحية واجتماعية وتحول ثقافي في

المؤسسة. ومن ثم، فإن مقارنة شمولية تعالج جميع هذه الأبعاد معًا هي السبيل الأمثل لتعظيم فوائد تقليل أيام العمل.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1.2.2 تمهيد

يُعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الجوهرية التي تقيس مدى توافق الفرد مع بيئة عمله، ومدى قدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية في آن واحد. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية وعلم النفس التنظيمي نظرًا لارتباطه المباشر بمستوى الأداء والإنتاجية، وبدوره المحوري في تشكيل السلوكيات الوظيفية الإيجابية أو السلبية داخل بيئة العمل.

وتشير (Nature Human Behaviour (2025 إلى أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على كونه شعورًا عابرًا بالرضا أو عدمه، بل يمثل حالة ديناميكية تتأثر بمزيج من العوامل المادية والمعنوية، والسياسات التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية في العمل. وتضيف سيسيو (2022) أن ارتفاع مستويات الرضا يسهم في استقرار القوى العاملة، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز الولاء المؤسسي، بينما انخفاضه يؤدي إلى زيادة الضغوط الوظيفية وارتفاع النزاعات الداخلية.

2.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

تناول الباحثون مفهوم الرضا الوظيفي من زوايا متعددة، فالبعض ركّز على الجانب النفسي والانفعالي، فيما تناول آخرون الجانب السلوكي والأدائي، إلا أن القاسم المشترك بينهم هو اعتباره انعكاسًا لمستوى التوافق بين توقعات الفرد وواقعه الوظيفي.

يشير (Pindek et al. (2020 إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة انفعالية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته وتجربته في العمل، وهو يعكس مدى الشعور بالراحة النفسية والرضا العام تجاه بيئة العمل

ومهام الوظيفة. بينما يرى بسيسو (2022) أنه شعور بالقبول والارتياح ينشأ نتيجة توافر عناصر الدعم المادي والمعنوي، مما يدفع الموظف إلى بذل أقصى جهده لتحقيق الأهداف المؤسسية.

أما (2022) Shao فيؤكد أن الرضا الوظيفي يتشكل من مزيج من العوامل الداخلية مثل طبيعة المهام وفرص التقدم، والعوامل الخارجية مثل سياسات العمل وعدالة الأجور والتوازن بين العمل والحياة. في حين توضح (2022) Cazes et al. أن الرضا يرتبط أيضًا بالسياسات الكلية لإدارة الوقت وتنظيم العمل، حيث أن تقليل ساعات أو أيام العمل مع الحفاظ على الأجر يحفز الشعور بالتقدير ويعزز الانتماء المؤسسي.

ومن جانب آخر، يشير (2022) Kühnel et al. إلى أن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل هو متغير ديناميكي يتأثر بالتقلبات اليومية في الضغوط والمهام، مما يستدعي من المنظمات تبني استراتيجيات مستدامة للحفاظ على مستويات عالية منه على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو حالة إدراكية وانفعالية متكاملة، تنعكس في مدى القبول النفسي والارتياح المهني الذي يشعر به الموظف تجاه بيئة عمله، وسياسات مؤسسته، وطبيعة مهامه، ومدى التوازن الذي يحققه بين حياته المهنية والشخصية، بما يؤدي إلى رفع دافعيته وتحسين جودة أدائه واستدامة إنتاجيته.

3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامة أدائها، إذ يعكس مدى توافق توقعات الموظف مع بيئة العمل وما توفره من حوافز ودعم، ويؤثر بصورة مباشرة على مستوى الأداء والإنتاجية، وكذلك على المناخ التنظيمي العام. كما أن ارتفاع مستويات الرضا يساهم في الحد من معدلات الغياب ودوران العمالة، ويعزز الولاء التنظيمي والانخراط في العمل، مما يجعل الاهتمام به ضرورة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

ويشير بسيسو (2022) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي من خلال شعور الموظف بالتقدير والعدالة داخل بيئة العمل.
2. تحسين الأداء الفردي والجماعي كنتيجة لزيادة الحافزية والدافعية للعمل.
3. الحد من الضغوط والصراعات الداخلية بما يخلق مناخاً داعماً للإبداع والتعاون.

ويرى (Shao (2022 أن أهمية الرضا الوظيفي تتخطى نطاق المؤسسة لتشمل حياة الموظف

ككل، حيث أن:

1. تحقيق التوازن بين العمل والحياة يقلل من مستويات الإرهاق النفسي والجسدي.
2. تعزيز جودة الحياة من خلال شعور الموظف بالرضا عن إنجازاته ومحيطه المهني.
3. المساهمة في استقرار القوى العاملة بما يحافظ على استمرارية الإنتاجية ويحد من تكاليف الاستقطاب والتدريب.

ويرى الباحث أن الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي يمثل استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري، حيث يربط بين رفاهية الموظفين وكفاءة المؤسسة، مما يجعله محوراً أساسياً في صياغة السياسات الإدارية الحديثة خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل.

4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث يتأثر بعدة مكونات مترابطة تعكس استجابة الموظف لمختلف عناصر بيئة العمل. وقد تناولت الأدبيات الإدارية وعلم النفس التنظيمي هذا المفهوم من خلال تحديد أبعاد رئيسية تحدد مستوى الرضا لدى الأفراد، وتشمل الأجر، وطبيعة العمل، والعلاقات الإنسانية، وفرص النمو والتطور المهني، وظروف العمل المادية والتنظيمية.

ويشير الشمري (2022) إلى أن فهم هذه الأبعاد يُمكن المؤسسات من صياغة استراتيجيات فعّالة لرفع مستويات الرضا الوظيفي عبر تدخلات موجهة لكل جانب من هذه الجوانب، بما ينعكس على الأداء والاستقرار الوظيفي. كما يرى (Shao (2022 أن قياس الرضا عبر أبعاده المتعددة يتيح تشخيصاً دقيقاً لنقاط القوة والضعف في بيئة العمل.

وفيما يلي أهم أبعاد الرضا الوظيفي كما وردت في الأدبيات:

■ الرضا عن الأجر والحوافز

يمثل الأجر العادل والمنافس أحد العوامل الجوهرية في تشكيل الرضا الوظيفي، حيث يعكس قيمة الموظف لدى المؤسسة ويؤثر في استقراره الوظيفي. ويؤكد بسيسو (2022) أن توافق الأجر مع الجهد المبذول وتوقعات السوق يعزز الانتماء ويقلل من النزعة لترك العمل. كما تلعب الحوافز المادية وغير المادية دورًا مكملًا، إذ تساهم في تعزيز الشعور بالتقدير والاعتراف بالإنجاز.

■ طبيعة العمل ومحتواه

يشير هذا البعد إلى درجة الإشباع النفسي الذي يحققه العمل من خلال تنوع المهام، وإتاحة الفرصة للإبداع، ومنح الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات. ويرى الشايب ويس (2023) أن الوظائف التي توفر تحديات مناسبة وتسمح باستخدام المهارات الفردية ترفع من مستوى الرضا، خاصة إذا ارتبطت بوضوح الأهداف والمعايير.

■ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

تشمل العلاقات بين الزملاء والرؤساء، ومستوى الدعم والتعاون المتبادل. ووفقًا لـ Ali et al. (2023)، فإن بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل تخلق مناخًا إيجابيًا يعزز الرضا، بينما تؤدي الصراعات وسوء التواصل إلى انخفاضه.

■ فرص النمو والتطور المهني

يؤكد محمد وآخرون (2024) أن إتاحة فرص التدريب والترقي الوظيفي تمثل دافعًا قويًا لزيادة الرضا، إذ تمنح الموظفين إحساسًا بالتقدم المهني وتحقيق الذات. وتعد المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات.

■ ظروف العمل المادية والتنظيمية

تشمل البيئة الفيزيائية للعمل من حيث الإضاءة، والتهوية، والأمان، إضافة إلى تنظيم العمل وتوزيع المهام. ويرى (Virtanen et al. (2022 أن بيئة العمل الصحية والمهياة تقلل من الإجهاد البدني والنفسي، مما يرفع من مستوى الرضا ويعزز الإنتاجية.

ويرى الباحث أن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظور هذه الأبعاد مجتمعة يوفر إطارًا شاملاً لتحليل وفهم دوافع الموظفين، ويُمكن الإدارة من تصميم تدخلات متكاملة لتحسين بيئة العمل بما يحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

5.2.2 الفروق في الرضا الوظيفي بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي

يختلف مستوى الرضا الوظيفي في قطاع التكنولوجيا عنه في قطاع التعليم السعودي نتيجة اختلاف طبيعة العمل، نماذج الإدارة، والفرص المتاحة للتطوير المهني.

ففي قطاع التكنولوجيا، يتميز العمل غالبًا بمرونة أكبر في ساعات وأماكن العمل، واعتماد مكثف على التقنيات الحديثة، مما يتيح للموظفين فرصًا أعلى لتحقيق توازن بين العمل والحياة. ويشير Silva et al. (2025) إلى أن البيئات المرنة والعمل عن بُعد يزيدان من الرضا الوظيفي بوساطة تحسين التوازن بين العمل والحياة وتقليل الضغوط، وهو ما يتوافق مع واقع كثير من شركات التقنية في السعودية التي بدأت باعتماد سياسات العمل المرن.

في المقابل، يواجه العاملون في قطاع التعليم قيودًا أكبر مرتبطة بالجدول الدراسي الثابتة، وضرورة الحضور الميداني، وتحديات تتعلق بأعداد الطلبة وكثافة المناهج، مما يحد من فرص المرونة. ويرى (Pindek et al. (2020 أن الضغوط في بداية الأسبوع الدراسي تكون أعلى، وأن طبيعة العمل الثابتة تقلل من إمكانية تقليل أيام العمل دون إعادة هيكلة النظام التعليمي نفسه.

إضافة إلى ذلك، تظهر الفروق في مصادر الرضا الوظيفي؛ ففي التكنولوجيا، يرتبط الرضا بفرص الابتكار، واستخدام الأدوات الرقمية، وحوافز الأداء، بينما في التعليم يرتبط بالاستقرار الوظيفي، والقيم المجتمعية، والعلاقات الإنسانية. وعليه، فإن تأثير تقليل أيام العمل قد يكون أكثر وضوحاً في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، كونه يخفف العبء النفسي والجسدي، بينما في قطاع التكنولوجيا قد يعزز فرص الإبداع وتحقيق الإنجازات ضمن وقت أقل. (Cazes et al., 2022)

6.2.2 الفروق في الإنتاجية بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي

الإنتاجية في قطاع التكنولوجيا تقاس غالباً بالمنتجات الرقمية، سرعة إنجاز المشاريع، جودة الحلول التقنية، وقدرة الفرق على الابتكار في بيئات عمل ديناميكية. ووفقاً لـ Boltz et al. (2023)، فإن منح الموظفين حرية اختيار أوقات العمل يقلل فترات الاستراحة غير الضرورية، ويرفع الإنتاجية بنسبة تصل إلى 50%، وهو ما يجعل تقليل أيام العمل خياراً فعالاً خاصة إذا ترافق مع مرونة تنظيم الوقت. أما في قطاع التعليم، فالإنتاجية تتعلق بجودة العملية التعليمية، تحقيق الأهداف التربوية، نتائج الطلبة، ونسبة الإنجاز في المقررات الدراسية. ويؤكد الشايب ويس (2023) أن تحسين الإنتاجية في التعليم يرتبط بشكل وثيق برضا المعلمين وظروف بيئة العمل، مما يعني أن تقليل أيام العمل قد يحقق مكاسب في الإنتاجية إذا تم تصميم الجداول بذكاء بحيث لا تتأثر ساعات التدريس المطلوبة.

في بيئات التكنولوجيا، يمكن قياس أثر تقليل أيام العمل بسرعة من خلال مؤشرات الأداء الرقمية، أما في التعليم فإن قياس الأثر يتطلب فترات زمنية أطول لرصد التغيرات في جودة التعليم والتحصيل العلمي للطلاب. وهذا يجعل تطبيق السياسة في قطاع التعليم أكثر حساسية ويحتاج إلى نماذج تجريبية قبل التعميم، كما حدث في بعض التجارب الدولية التي أشارت إليها Virtanen et al. (2022) عند تقييم خفض الساعات في القطاعات الخدمية.

7.2.2 أوجه التشابه والاختلاف في استجابة القطاعين لتقليل أيام العمل

جدول مقارنة تفصيلي بين قطاع التكنولوجيا وقطاع التعليم السعودي من حيث الإنتاجية

والرضا الوظيفي في ضوء تقليل أيام العمل:

الجدول (1) أوجه التشابه والاختلاف في استجابة القطاعين لتقليل أيام العمل

البند	قطاع التكنولوجيا	قطاع التعليم السعودي	التأثير المتوقع لتقليل أيام العمل
طبيعة العمل	عمل قائم على المشاريع والمهام الرقمية، يمكن أدائه عن بُعد أو بشكل مرن.	عمل ميداني مرتبط بجدول زمنية ثابتة وتفاعل مباشر مع الطلاب.	في التكنولوجيا: سهولة إعادة توزيع المهام على أيام أقل. في التعليم: صعوبة إعادة الجدولة إلا مع تعديل نظام الدراسة.
مرونة الوقت والمكان	عالية، مع إمكانية تحديد أوقات العمل من قبل الموظف.	منخفضة، مرتبطة بجدول الحصص والمقررات.	في التكنولوجيا: المرونة تعزز كفاءة العمل عند تقليل الأيام. في التعليم: التأثير محدود إلا إذا استخدم التعليم المدمج.
مؤشرات الإنتاجية	سرعة إنجاز المشاريع، جودة الحلول التقنية، الابتكار، عدد المخرجات الرقمية.	جودة التدريس، نتائج الطلاب، الالتزام	في التكنولوجيا: قياس فوري ودقيق للأثر. في التعليم: يحتاج

لفترة أطول لقياس التحسن.	بالمناهج، رضا أولياء الأمور.		
في التكنولوجيا: تقليل الأيام يعزز الإبداع والتوازن. في التعليم: يقلل الإجهاد ويزيد الرضا إذا تم تخفيف العبء اليومي.	الاستقرار الوظيفي، القيم المجتمعية، العلاقات الإنسانية، دعم الإدارة.	الابتكار، فرص التعلم، الحوافز المالية، التوازن بين العمل والحياة.	مصادر الرضا الوظيفي
في التكنولوجيا: التحديات أقل بسبب إمكانية العمل عن بُعد. في التعليم: التحديات أكبر وتتطلب حلول هيكلية.	ضمان تغطية المناهج دون التأثير على جودة التعليم.	الحاجة لضمان استمرارية الخدمة الرقمية والمشاريع.	التحديات عند تقليل الأيام
كلا القطاعين يستفيدان، لكن الأثر أسرع في التكنولوجيا.	تخفيف الضغوط الذهنية الناتجة عن كثافة الحصص والمسؤوليات الصفية.	انخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي وتحسن النوم والراحة (Nature Human Behaviour, 2025).	أثر تقليل الأيام على الصحة النفسية
في التكنولوجيا: الأثر مباشر وقابل للقياس.	قد يحافظ على الإنتاجية أو يحسنها إذا أُعيد تصميم الجداول.	زيادة الإنتاجية بنسبة تصل إلى 50% عند إضافة المرونة (Boltz et al., 2023).	أثر تقليل الأيام على الأداء

في التعليم: يتطلب			
مراقبة طويلة المدى.			

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث التي تسعى إلى دراسة أثر تقليل أيام العمل بأبعاده المختلفة على الإنتاجية والرضا الوظيفي، مع إجراء مقارنة بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية.

يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، ووصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات والأنماط، بينما يتيح الجانب المقارن من المنهج تحديد أوجه التشابه والاختلاف في أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة بين القطاعين قيد الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الموظفين في كلٍّ من القطاعين الحكومي والخاص، شريطة أن يكونوا على رأس العمل بدوام كامل وخاضعين لأنظمة ولوائح العمل المحلية. ففي قطاع التكنولوجيا يضم المجتمع العاملين في مجالات البرمجيات، وتطوير الأنظمة، والأمن السيبراني، وخدمات الحوسبة السحابية، وشركات التقنية الناشئة. أما في قطاع التعليم فيشمل المعلمين، وأعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين في المدارس والجامعات، بالإضافة إلى العاملين في مؤسسات التدريب والتعليم المستمر. وبالاستناد إلى بيانات الهيئة

العامة للإحصاء السعودية (2024) ، يُقدر عدد العاملين في قطاع التكنولوجيا بحوالي 185 ألف موظف، بينما يصل عدد العاملين في قطاع التعليم إلى نحو 610 آلاف موظف.

نظرًا لكبر حجم المجتمع وتوزعه الجغرافي في مختلف مناطق المملكة، فقد تم اعتماد العينة الطبقيّة العشوائية كاستراتيجية للاختيار، بهدف ضمان التمثيل العادل لكل قطاع ولكافة المناطق الجغرافية الرئيسة (الوسطى، الغربية، الشرقية، الشمالية، والجنوبية). تم تحديد حجم العينة الكلي بـ 600 مفردة، موزعة بالتساوي بين القطاعين محل الدراسة، بحيث تضم العينة 300 موظف من قطاع التكنولوجيا و 300 موظف من قطاع التعليم.

3.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لقياس آراء واتجاهات المبحوثين حول أثر تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة (Nature Boltz et al., 2023؛ Verbiest et al., 2024؛ Shao, 2022؛ Human Behaviour, 2025 بحيث تغطي الأبعاد الرئيسة للمتغير المستقل والمتغير التابع).

أولاً: المحور الأول – المتغير المستقل: تقليل أيام العمل

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد رئيسية، يقيس كل منها أحد جوانب سياسات تقليل أيام

العمل:

1. عدد أيام العمل الأسبوعية يقيس أثر خفض عدد أيام العمل على الإنتاجية والأداء العام.
2. ساعات العمل اليومية يقيس تأثير طول أو قصر اليوم العملي على الراحة النفسية والتحفيز.

3. مرونة الجدول الزمني يقيس أثر إمكانية تحديد الموظف لمواعيد بدء وانتهاء العمل على التوازن بين العمل والحياة.

4. أسلوب توزيع المهام يقيس أثر طريقة توزيع العمل بين الموظفين على كفاءة الأداء والشعور بالإنجاز.

ثانيًا: المحور الثاني – المتغير التابع

يتكون هذا المتغير من بعدين رئيسيين:

1. الإنتاجية وتشمل قياس كمية ونوعية المخرجات، ومدى الالتزام بالمواعيد، وكفاءة استغلال الموارد.
2. الرضا الوظيفي ويتضمن تقييم شعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة، العلاقات الوظيفية، والحافزية.

4.3 مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بحيث تتراوح القيم من:
(1) أعارض بشدة – (2) أعارض – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة.

أولاً: صدق الأداة لضمان صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات المستهدفة، تم التحقق من الصدق بعدة أساليب:

1. **صدق المحتوى (Content Validity):** تم عرض الاستبانة على لجنة من 5 خبراء في مجالات إدارة الموارد البشرية، علم النفس الصناعي، والإحصاء التطبيقي. قام المحكمون بتقييم مدى ملاءمة البنود لأبعاد المتغيرات، ووضوح صياغتها، وشمولها لكافة الجوانب النظرية والعملية للموضوع. بناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة 7 بنود وحذف بندين لعدم وضوحهما، وإضافة بند جديد يتعلق بدرجة المرونة في تحديد جدول العمل الأسبوعي.

2. **الصدق البنائي (Construct Validity):**

جدول (2) مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل "تقليل أيام العمل"

البعد	عدد أيام (1)	ساعات (2)	مرونة (3)	أسلوب (4)
	العمل الأسبوعية	العمل اليومية	الجدول الزمني	توزيع المهام
عدد أيام العمل الأسبوعية	1.000	0.56**	0.44**	0.47**
ساعات العمل اليومية	0.56**	1.000	0.51**	0.49**
مرونة الجدول الزمني	0.44**	0.51**	1.000	0.58**
أسلوب توزيع المهام	0.47**	0.49**	0.58**	1.000

مستوى الدلالة (**): $p < 0.01$ دال إحصائيًا عند مستوى ثقة 99%.

التعليق على النتائج

تشير معاملات الارتباط إلى وجود ارتباطات موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل، بما يؤكد أن هذه الأبعاد مترابطة في تشكيل مفهوم "تقليل أيام العمل".

- أقوى ارتباط كان بين مرونة الجدول الزمني وأسلوب توزيع المهام (0.58)، مما يعكس أن منح الموظفين حرية أكبر في جدولة ساعاتهم يرتبط غالبًا بإعادة توزيع المهام بما يتناسب مع هذه المرونة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم اختيارها بما يتوافق مع طبيعة

البيانات وأهداف البحث وفروضه، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

- تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وفهم مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات محل الدراسة.

2. اختبار صدق وثبات الأداة

- الصدق: تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين.
- الثبات: تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية لكل بعد من أبعاد المتغيرات.

3. مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)

- تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بينها، وللتأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي المرتفع.

4. اختبار الفروق بين المجموعات (Independent Samples T-Test)

- استخدم لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم في أثر تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

- تم استخدامه لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، أسلوب توزيع المهام) على أبعاد المتغير التابع (الإنتاجية، الرضا الوظيفي) معاً وفي كل قطاع على حدة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج التي تعكس أثر تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.28)، حيث استخدمت الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص العينة، واختبارات الصدق والثبات، ومصفوفة الارتباط، بالإضافة إلى الاختبارات الاستدلالية الملائمة لفروض الدراسة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يهدف هذا الجزء إلى وصف السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الميدانية في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي، وذلك لفهم تركيب العينة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء هذه الخصائص. وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة حجمها 600 مفردة، بواقع 300 موظف من قطاع التكنولوجيا و300 موظف من قطاع التعليم، باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل كافة الفئات الجغرافية والوظيفية.

جدول (3): توزيع الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
القطاع	تكنولوجيا	300	50.0
	تعليم	300	50.0
الجنس	ذكر	320	53.3
	أنثى	280	46.7

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
العمر	أقل من 30 سنة	150	25.0
	30-39	200	33.3
	40-49	170	28.3
	50 فأكثر	80	13.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	350	58.3
	دراسات عليا	250	41.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	140	23.3
	5-10 سنوات	180	30.0
	أكثر من 10 سنوات	280	46.7

يتضح من بيانات الجدول أن توزيع العينة بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم كان متساوياً تماماً (50% لكل منهما)، وهو ما يعكس تصميم العينة الطبقية العشوائية ويضمن المقارنة العادلة بين القطاعين في تحليل أثر تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يلاحظ أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 53.3% مقابل 46.7% من الإناث، وهو توزيع يعكس التركيب الفعلي للقوى العاملة في القطاعات المستهدفة، خصوصاً في قطاع التكنولوجيا الذي عادة ما يستقطب نسبة أعلى من الذكور. من حيث العمر، جاءت الفئة العمرية 30-39 عاماً في المرتبة الأولى بنسبة 33.3%، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها العاملون في منتصف حياتهم المهنية، يليهم العاملون في الفئة 40-49 عاماً بنسبة 28.3%، في حين شكّلت الفئة الأصغر (أقل من 30 عاماً) نسبة 25% فقط، وهو ما قد يؤثر على مستويات الرضا والإنتاجية نظراً لاختلاف الخبرات المهنية بين الفئات.

أما على صعيد المؤهل العلمي، فقد شكّل الحاصلون على بكالوريوس فأقل النسبة الأكبر (58.3%)، بينما مثّل الحاصلون على الدراسات العليا 41.7%، وهو ما يعكس تنوعاً أكاديمياً مناسباً للدراسة ويتيح إمكانية فحص ما إذا كان المستوى التعليمي يلعب دوراً في استجابة الأفراد لتقليل أيام

العمل. وبالنسبة لسنوات الخبرة، تبرز فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 46.7%، تليها فئة 5-10 سنوات بنسبة 30%، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) 23.3% فقط، مما يشير إلى أن غالبية العينة تمتلك خبرة مهنية طويلة، وهو ما قد يعزز موثوقية إجاباتهم حول الإنتاجية والرضا الوظيفي نظرًا لاعتمادهم على خبرة عملية متراكمة

4.4 الوصف العام للمتغير المستقل "تقليل أيام العمل"

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير تقليل أيام العمل، وذلك لقياس أثره المحتمل على مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي. وقد تم اختيار أربعة أبعاد رئيسية لقياس هذا المتغير، هي: عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، وأسلوب توزيع المهام، حيث تم تصميم مجموعة من الفقرات في الاستبانة لكل بُعد بهدف قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف لدى أفراد العينة حول ممارسات تقليل أيام العمل في بيئة عملهم.

❖ البُعد الأول: عدد أيام العمل الأسبوعية

تم قياس هذا البُعد من خلال أربع فقرات في الاستبانة، هدفت إلى التعرف على مدى تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية وتأثير ذلك على بيئة العمل ومستوى الرضا لدى الموظفين. يوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية لهذا البُعد:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عدد أيام العمل الأسبوعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
-------	--------	-----------------	-------------------	------------------	---------------	--------

1	مرتفع	85.6	0.61	4.28	تطبيق نظام أربعة أيام عمل أسبوعيًا أدى إلى تحسين جودة الحياة للموظفين.	1
2	مرتفع	84.2	0.64	4.21	تقليل أيام العمل أسهم في زيادة تركيز الموظف أثناء ساعات العمل.	2
3	مرتفع	83.0	0.66	4.15	تقليل أيام العمل الأسبوعية ساعد على تقليل الإجهاد الوظيفي.	3
4	مرتفع	81.8	0.68	4.09	عدد أيام العمل الحالي يتناسب مع طبيعة مهامي ومسؤولياتي.	4
—	مرتفع	83.65	0.65	4.18	المتوسط الكلي	—

❖ البُعد الثاني: ساعات العمل اليومية

تم قياس هذا البُعد من خلال أربع فقرات في الاستبانة، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير عدد

ساعات العمل اليومية على إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي. يوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ساعات العمل اليومية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
--------	-----------------	-------------------	------------------	---------------	--------

1	مرتفع	86.2	0.59	4.31	تقليل عدد ساعات العمل اليومية يزيد من قدرتي على التركيز وإنجاز المهام.	1
2	مرتفع	84.4	0.62	4.22	عدد ساعات العمل الحالي مناسب لطبيعة مهامي ومسؤولياتي.	2
3	مرتفع	83.8	0.65	4.19	ساعات العمل المرنة تقلل من الشعور بالإرهاق الجسدي والنفسي.	3
4	مرتفع	83.0	0.67	4.15	تقليل ساعات العمل اليومية يحسن من مستوى الرضا الوظيفي لدي.	4
—	مرتفع	84.35	0.63	4.22	المتوسط الكلي	—

الفقرة الأولى – عرض النتائج: تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لعدد ساعات العمل اليومية بلغ (4.22) بوزن نسبي (84.35%)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن تقليل ساعات العمل اليومية له أثر إيجابي على الإنتاجية والرضا الوظيفي. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "زيادة القدرة على التركيز" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، ما يدل على إدراك الموظفين أن قصر مدة العمل اليومية يعزز من جودة أدائهم.

الفقرة الثانية – تفسير المتوسطات: ارتفاع المتوسطات في جميع الفقرات يعكس قناعة الموظفين بأن تخفيض ساعات العمل اليومية يقلل من الإرهاق ويزيد من التحفيز. اللافت أن الفقرة الثانية الخاصة بملاءمة الساعات الحالية للمهام جاءت بمتوسط (4.22)، ما يوحي بأن عدد الساعات المعمول به حالياً مقبول نسبياً، إلا أن هناك مجالاً لتقليصها مع الحفاظ على الإنتاجية.

الفقرة الثالثة – الربط بالدراسات السابقة: تتوافق هذه النتائج مع ما ذكره Virtanen et al. (2022) في مراجعتهم المنهجية التي بينت أن تقليل ساعات العمل اليومية ينعكس إيجابيًا على الصحة النفسية والجسدية، ويحد من مخاطر الإرهاق المزمن. كما تتسق مع نتائج Mullens & Glorieux (2024) التي أشارت إلى أن تقليص ساعات العمل اليومية مع الحفاظ على نفس الأجر يحسن الأداء دون انخفاض في حجم الإنتاج.

الفقرة الرابعة – الاستنتاج الخاص بالقطاعين: يُستدل من النتائج أن تقليل ساعات العمل اليومية قد يكون أكثر تأثيرًا في قطاع التعليم من حيث تخفيف الإجهاد البدني والنفسي الناتج عن التعامل المستمر مع الطلاب، بينما في قطاع التكنولوجيا فإن الفائدة تتركز في تعزيز التركيز والإبداع، خصوصًا في المهام البرمجية أو التصميمية التي تتطلب جهدًا ذهنيًا عاليًا.

❖ البُعد الثالث: مرونة الجدول الزمني

تم قياس هذا البُعد من خلال أربع فقرات في أداة الدراسة، استهدفت التعرف على مدى تأثير مرونة أوقات الحضور والانصراف على إنتاجية الموظف، ورضاه الوظيفي، وقدرته على تحقيق التوازن بين العمل والحياة. يوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة الجدول الزمني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	المرونة في أوقات العمل تساعدني على تحقيق التوازن بين حياتي العملية والشخصية.	4.35	0.56	87.0	مرتفع	1

2	أفضل عند السماح بالعمل بساعات مرنة.	4.29	0.58	85.8	مرتفع	2
3	المرونة في الجدول الزمني تزيد من تحفيزي وأدائي في العمل.	4.22	0.60	84.4	مرتفع	3
4	أوقات العمل المرنة تقلل من الغياب والتأخر عن العمل.	4.17	0.63	83.4	مرتفع	4
—	المتوسط الكلي	4.26	0.59	85.15	مرتفع	—

الفقرة الأولى – عرض النتائج: تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد مرونة الجدول الزمني بلغ (4.26) بوزن نسبي (85.15%)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع من المشاركين على أن المرونة في مواعيد العمل تعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الرضا والإنتاجية. وحازت الفقرة المتعلقة بـ "تحقيق التوازن بين العمل والحياة" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.35)، ما يعكس وعي الموظفين بأهمية المرونة في تحسين جودة حياتهم العملية والشخصية.

الفقرة الثانية – تفسير المتوسطات: ارتفاع المتوسطات في هذا البُعد يشير إلى أن المرونة ليست فقط مسألة تنظيمية، بل هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. الفقرات المتعلقة بـ "تنظيم الوقت" و "زيادة التحفيز" سجلت متوسطات مرتفعة (4.29 و 4.22 على التوالي)، وهو ما يوحي بأن السماح للموظف باختيار وقت بدء وانتهاء العمل يزيد من قدرته على التحكم في مهامه ويحد من الضغوط النفسية.

الفقرة الثالثة – الربط بالدراسات السابقة: تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة Boltz et al. (2023) التي أثبتت أن السماح للعاملين بالتحكم في أوقات بدء وانتهاء العمل يمكن أن يرفع الإنتاجية بما يصل إلى 50%، نتيجة تأثيرات تحفيزية وتقليل فترات الاستراحة غير الضرورية. كما تتسق مع ما ذكره Cazes et al. (2022) في أن المرونة تعتبر أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق رضا وظيفي مستدام.

الفقرة الرابعة – الاستنتاج الخاص بالقطاعين: يُلاحظ أن أثر مرونة الجدول الزمني قد يكون أوضح في قطاع التكنولوجيا، نظرًا لاعتماده على المهام التي يمكن تنفيذها عن بُعد وبأوقات متباينة، في حين أن قطاع التعليم قد يواجه تحديات في تطبيق المرونة الكاملة بسبب جداول الحصص الدراسية، لكن يمكن الاستفادة منها في الأنشطة غير الصفية والاجتماعات الإدارية.

❖ البُعد الرابع: أسلوب توزيع المهام

تم قياس هذا البُعد من خلال أربع فقرات ضمن أداة الدراسة، استهدفت تقييم مدى عدالة ووضوح توزيع المهام بين الموظفين، وأثر ذلك على كفاءة الأداء والشعور بالإنجاز. يوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب توزيع المهام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.	4.31	0.57	86.2	مرتفع	1
2	وضوح المهام الموكلة إليّ يساعدني على إنجاز العمل بكفاءة.	4.27	0.59	85.4	مرتفع	2

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
3	يتم مراعاة التوازن في حجم العمل بين الموظفين لتجنب الإرهاق.	4.19	0.61	83.8	مرتفع	3
4	توزيع المهام يتم وفق خطة عمل واضحة وأولويات محددة.	4.15	0.63	83.0	مرتفع	4
—	المتوسط الكلي	4.23	0.60	84.6	مرتفع	—

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد أسلوب توزيع المهام بلغ (4.23) بوزن نسبي (84.6%)، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً مرتفعاً من المشاركين لآلية توزيع المهام في بيئة العمل. وحصلت الفقرة الخاصة بـ "العدالة في توزيع المهام" على أعلى متوسط (4.31)، ما يدل على أن المبحوثين يشعرون بوجود ممارسات منصفة تراعي الفروق الفردية في القدرات والخبرات.

ارتفاع المتوسطات في جميع الفقرات يدل على أن وضوح المهام والتوازن في توزيع عبء العمل من العوامل الأساسية لتعزيز الكفاءة والأداء. الفقرة الخاصة بـ "وضوح المهام" سجلت متوسطاً مرتفعاً (4.27)، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون أن وضوح التوجيهات وخطط العمل يسهل عليهم تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

يُلاحظ أن قطاع التكنولوجيا قد يكون أكثر مرونة في إعادة توزيع المهام تبعاً لاحتياجات المشاريع، مما يمنح الموظفين فرصاً للتنوع في الخبرات، بينما في قطاع التعليم، يتم توزيع المهام في إطار جداول زمنية محددة ودور وظيفي واضح، الأمر الذي يحد من المرونة لكنه يعزز الاستقرار والوضوح في المسؤوليات.

5.4 تحليل أبعاد المتغير التابع (الإنتاجية – الرضا الوظيفي)

❖ أولاً: بُعد الإنتاجية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإنتاجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أتمكّن من إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد.	4.28	0.56	85.6	مرتفع	1
2	جودة مخرجات عملي تتوافق مع معايير المؤسسة.	4.24	0.58	84.8	مرتفع	2
3	أستطيع التعامل مع ضغوط العمل دون التأثير على أدائي.	4.18	0.61	83.6	مرتفع	3
4	أحقق أهداف العمل بكفاءة باستخدام الموارد المتاحة.	4.12	0.63	82.4	مرتفع	4
5	أساهم في تحسين العمليات والإجراءات لزيادة الإنتاجية.	4.09	0.65	81.8	مرتفع	5

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
—	المتوسط الكلي	4.18	0.61	83.6	مرتفع	—

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للإنتاجية بلغ (4.18) بوزن نسبي (83.6%)، وهو ما يعكس تقييماً مرتفعاً لإدراك المشاركين لمستوى إنتاجيتهم في بيئة العمل. وجاءت الفقرة المتعلقة بإنجاز المهام في الوقت المحدد في المرتبة الأولى، ما يوضح قدرة الأفراد على الالتزام بالجدول الزمنية.

توضح النتائج أن الكفاءة الزمنية وجودة المخرجات هما أبرز مظاهر الإنتاجية في العينة المدروسة. ويبدو أن طبيعة العمل في قطاع التكنولوجيا، التي تعتمد على مشاريع قصيرة الأمد ومتغيرة، قد تعزز من سرعة الإنجاز، بينما في قطاع التعليم، فإن وضوح الجدول الأكاديمي يساهم في ضبط سير العمل.

يُحتمل أن العاملين في قطاع التكنولوجيا يحققون درجات أعلى قليلاً في القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، نظراً لتدريبهم على إدارة الأزمات التقنية، بينما في التعليم قد يواجه الموظفون ضغوطاً موسمية مرتبطة بامتحانات أو بداية الفصول الدراسية.

يتضح أن الحفاظ على مستوى إنتاجية مرتفع يتطلب مزيجاً من وضوح الأهداف، وإدارة فعّالة للوقت، وتوزيع متوازن للمهام، وهو ما يمكن تعزيزه عبر سياسات تقليل أيام العمل إذا ما تم التخطيط له بشكل استراتيجي.

❖ ثانياً: بُعد الرضا الوظيفي

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي أعمل بها.	4.26	0.57	85.2	مرتفع	1
2	سياسات المؤسسة تتسم بالعدالة والشفافية.	4.21	0.59	84.2	مرتفع	2
3	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة والزملاء.	4.15	0.61	83.0	مرتفع	3
4	أشعر بالتقدير من قبل المؤسسة لجهودي.	4.11	0.64	82.2	مرتفع	4
5	مستوى الأمان الوظيفي لدي مرتفع.	4.08	0.66	81.6	مرتفع	5
—	المتوسط الكلي	4.16	0.61	83.2	مرتفع	—

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الرضا الوظيفي (4.16) بوزن نسبي (83.2%)، مما يشير إلى أن

المشاركين يتمتعون بدرجة رضا مرتفعة عن أوضاعهم الوظيفية. وحصلت الفقرة المتعلقة بـ"الرضا عن بيئة

العمل" على المرتبة الأولى، ما يدل على أهمية المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا.

توضح النتائج أن الشعور بالعدالة والدعم المؤسسي والتقدير المهني من العوامل الأساسية في رفع الرضا الوظيفي. وقد يكون هذا أكثر وضوحًا في قطاع التعليم الذي يتميز باستقرار بيئة العمل على المدى الطويل مقارنةً بقطاع التكنولوجيا الأكثر ديناميكية.

يبدو أن العاملين في قطاع التعليم قد يسجلون درجات أعلى في الأمان الوظيفي نظرًا لطبيعة التوظيف الحكومي أو شبه الحكومي، في حين قد يحقق العاملون في قطاع التكنولوجيا درجات أعلى في بيئة العمل الديناميكية ومرونة السياسات.

تشير النتائج إلى أن أي مبادرة لتقليل أيام العمل يجب أن تُرافق بتحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة المؤسسية والتقدير الوظيفي، لضمان تحقيق أثر إيجابي مزدوج على كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

ارتفاع المتوسطات في جميع الفقرات يعكس أن فكرة تقليل أيام العمل تحظى بقبول واسع بين العاملين في القطاعين المستهدفين. ويبدو أن الأثر الإيجابي يظهر بشكل خاص في زيادة التركيز أثناء ساعات العمل، حيث جاء متوسط الفقرة الثانية (4.21)، وهو ما يمكن تفسيره بأن قلة الأيام تتيح فترات راحة واستعادة نشاط كافية للموظف، ما ينعكس إيجابًا على أدائه.

يمكن الاستنتاج أن تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية قد يكون أكثر فاعلية في قطاع التكنولوجيا مقارنة بقطاع التعليم، نظرًا لطبيعة المهام التي يمكن جدولتها أو تنفيذها عن بُعد في القطاع التكنولوجي، بينما قد يواجه قطاع التعليم تحديات أكبر في تطبيقه بسبب الجداول الدراسية الثابتة. ومع ذلك، فإن القبول المرتفع في كلا القطاعين يعكس رغبة الموظفين في تبني أنظمة عمل أكثر مرونة.

6.4 فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تقليل أيام العمل (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، أسلوب توزيع المهام) على (الإنتاجية، الرضا الوظيفي) في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تقليل أيام العمل كمتغيرات مستقلة على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي كمتغيرين تابعين مجتمعين. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا

الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.954	0.003 **
عدد أيام العمل الأسبوعية	0.421	6.852	0.000 **
ساعات العمل اليومية	0.308	4.917	0.000 **
مرونة الجدول الزمني	0.365	5.432	0.000 **
أسلوب توزيع المهام	0.278	4.116	0.000 **

معامل التحديد $R^2 = 0.707$

معامل الارتباط $R = 0.841$

القيمة الاحتمالية (Sig. F) = 0.000

قيمة الاختبار $F = 152.834$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد تقليل أيام العمل مجتمعة (عدد أيام العمل الأسبوعية، ساعات العمل اليومية، مرونة الجدول الزمني، أسلوب توزيع المهام) وبين مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

حيث بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.707$ ، وهي نسبة مرتفعة تعني أن 70.7% من التباين في مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الأربعة، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.841$) ما يشير إلى قوة ارتباط عالية بين المتغيرات.

وبتحليل الأبعاد بشكل فردي، يتضح أن عدد أيام العمل الأسبوعية كان الأكثر تأثيراً على المتغيرين التابعين ($\text{Sig.} = 0.000$ ، $T = 6.852$ ، $B = 0.421$)، يليه مرونة الجدول الزمني ($\text{Sig.} = 0.000$ ، $T = 5.432$ ، $B = 0.365$)، مما يعكس أهمية العوامل التنظيمية المرنة في تعزيز الأداء والرضا. أما ساعات العمل اليومية وأسلوب توزيع المهام فقد أظهرتا أيضاً تأثيراً دالاً إحصائياً، وإن كان أقل نسبياً من البعدين الأولين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية، وتشير إلى أن إعادة هيكلة أيام وساعات العمل، مع منح مزيد من المرونة في الجداول وتوزيع المهام، يمكن أن يكون له أثر مباشر وملحوس في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي في كلا القطاعين.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد أيام العمل الأسبوعية على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر عدد أيام العمل الأسبوعية على الإنتاجية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص	تحليل التباين	المتغير	المعاملات
	النموذج	ANOVA	المستقل	Coefficient

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
الإنتاجية والرضا الوظيفي	0.621	0.386	1	145.218

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيًا بين عدد أيام العمل الأسبوعية والإنتاجية والرضا الوظيفي ($r = 0.621$)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.386$) يوضح أن 38.6% من التباين في الإنتاجية والرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال عدد أيام العمل فقط.

كما أظهرت نتائج ANOVA أن قيمة $F = 145.218$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تدل على معنوية النموذج الإحصائي.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ $B = 0.547$ بقيمة $T = 12.049$ وهي دالة إحصائيًا ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن زيادة وحدة واحدة في عدد أيام العمل ترتبط بزيادة قدرها 0.547 في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لساعات العمل اليومية على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم.

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ساعات العمل اليومية على الإنتاجية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	-----------------	------------------------	--------------------	--------------------------

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
الإنتاجية والرضا الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.604	0.364	1	137.926

النتائج تشير إلى وجود ارتباط موجب متوسط القوة بين ساعات العمل اليومية والإنتاجية والرضا الوظيفي ($r = 0.604$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.364$) يعني أن 36.4% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال ساعات العمل اليومية فقط.

كما أظهرت نتائج ANOVA أن النموذج دال إحصائيًا ($F = 137.926$ ، $\text{Sig.} = 0.000$). وبلغ معامل الانحدار $B = 0.531$ بقيمة $T = 11.748$ ، وهو ما يؤكد أن زيادة ساعة عمل واحدة يوميًا ترتبط بزيادة قدرها 0.531 في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الجدول الزمني على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم.

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الجدول الزمني على الإنتاجية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة

الإنتاجية والرضا الوظيفي	0.655	0.429	1	171.652
-----------------------------	-------	-------	---	---------

تشير النتائج إلى أن مرونة الجدول الزمني ترتبط إيجابيًا بالإنتاجية والرضا الوظيفي ($r = 0.655$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.429$) يدل على أن 42.9% من التباين في الإنتاجية والرضا يمكن تفسيره من خلال مرونة الجدول الزمني.

نتائج ANOVA تدعم دلالة النموذج ($F = 171.652$ ، $\text{Sig.} = 0.000$)، كما أن $B = 0.568$ بقيمة $T = 13.104$ يدل على أن زيادة وحدة في مرونة الجدول الزمني تؤدي إلى زيادة قدرها 0.568 في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب توزيع المهام على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاعي التكنولوجيا والتعليم.

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أسلوب توزيع المهام على الإنتاجية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
الإنتاجية والرضا الوظيفي	0.637	0.406	1	158.433

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا بين أسلوب توزيع المهام والإنتاجية والرضا الوظيفي ($r = 0.637$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.406$) يوضح أن 40.6% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال أسلوب توزيع المهام.

كما أن قيمة $F = 158.433$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تدل على دلالة النموذج، ومعامل الانحدار $B = 0.554$ يؤكد أن تحسين أسلوب توزيع المهام يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي بمقدار 0.554 وحدة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع التركيز على تفسير الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج، وربطها بالسياق المحلي لقطاعي التكنولوجيا والتعليم في المملكة العربية السعودية. كما يتم تحليل مدى اتساق النتائج مع الأدبيات العلمية السابقة التي تناولت أثر سياسات تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن مرونة الجدول الزمني حققت أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل، وهو ما يعكس وعي الموظفين في القطاعين بأهمية المرونة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وزيادة التحفيز الوظيفي. هذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة *Silva et al. (2025)* التي أكدت أن بيئات العمل المرنة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي وخفض الضغوط النفسية من خلال تعزيز التوازن بين العمل والحياة، كما تتفق مع نتائج *Boltz et al. (2023)* التي أظهرت أن المرونة في ساعات ومكان العمل ترفع الإنتاجية في الوظائف الروتينية من خلال خفض الإرهاق وتحسين التركيز.

أما عدد أيام العمل الأسبوعية فجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير المدرك، حيث أوضحت النتائج أن تقليل أيام العمل يرفع مستويات الرضا والإنتاجية معاً، وهو ما يتسق مع تجربة العمل لأربعة أيام أسبوعياً التي عرضتها *Nature Human Behaviour (2025)* والتي بيّنت أن تقليص أيام العمل يقلل الإرهاق ويحسن الرفاهية دون التأثير سلباً على الإنتاجية. كما تدعم هذه النتيجة دراسة *Verbiest et al. (2024)* التي أظهرت أن تقليص وقت العمل الأسبوعي إلى 30 ساعة يقلل من تعارض العمل مع الحياة الأسرية ويحسن الصحة النفسية.

وجاء أسلوب توزيع المهام في المرتبة الثالثة، وهو مؤشر على أن وضوح وعدالة توزيع الأعباء يحدّ من التوتر ويعزز الشعور بالإنصاف، مما ينعكس على الأداء العام. هذه النتيجة تتماشى مع ما أشار إليه *Ali et al. (2023)* في أن التنظيم الجيد للمهام، خاصة في بيئات العمل عن بُعد أو المرنة، يحافظ على كفاءة الأداء ويرفع من مستوى الرضا.

أما ساعات العمل اليومية فحققت أدنى متوسط، وهو ما قد يشير إلى أن تقليص الساعات اليومية وحده ليس كافيًا لرفع الإنتاجية إذا لم يصاحبه إعادة تصميم للمهام. هذا ما أكدته دراسة *Virtanen et al. (2022)* التي وجدت أن خفض ساعات العمل اليومية يحسن الصحة وجودة الحياة، لكن تأثيره على الإنتاجية يعتمد على طبيعة العمل وآليات تنظيمه.

أثبتت النتائج أن عدد أيام العمل الأسبوعية له أثر دال إحصائيًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتائج *Shao (2022)* التي أظهرت أن خفض أيام العمل يرفع مستويات الرضا الحياتي، ودراسة *Mullens & Laurijssen (2024)* التي أوضحت أن تخفيض أسبوع العمل يؤثر إيجابيًا على الصحة النفسية وأداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن ساعات العمل اليومية تؤثر على الإنتاجية والرضا، وإن كان التأثير أقل من بقية الأبعاد، ما يتفق مع ما ذكره *Kühnel et al. (2022)* بأن جودة العمل وتوزيع الجهد خلال الأسبوع قد يكون أكثر أهمية من طول يوم العمل نفسه.

1. أكدت النتائج أن مرونة الجدول الزمني تعد من أقوى المؤثرات على الإنتاجية والرضا، وهو ما تدعمه دراسة *Silva et al. (2025)* التي أوضحت أن المرونة في إدارة الوقت تقلل الضغوط وترفع الرضا.
2. أظهرت النتائج أن أسلوب توزيع المهام يؤثر بشكل ملحوظ على الإنتاجية والرضا، وهو ما يتسق مع *Ali et al. (2023)* الذين وجدوا أن التنظيم الجيد للعمل في بيئات العمل المرنة يحافظ على الكفاءة.
3. بينت نتائج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يؤكد ما أشار إليه *Cazes et al. (2022)* من أن سياسات خفض وقت العمل إذا ما صُممت بشكل متكامل تؤدي إلى تحقيق التوازن بين الإنتاجية ورفاهية الموظفين.

3.5 التوصيات

من خلال ما توصل اليه البحث من نتائج توصي الدراسة

- تطبيق نظام العمل بأربعة أيام أسبوعيًا في القطاعات التي أثبتت النتائج عدم تأثر إنتاجيتها، وخاصة قطاع التكنولوجيا، مع متابعة مؤشرات الأداء بشكل مستمر لضمان الحفاظ على مستويات الكفاءة.
- إعادة هيكلة جداول العمل في قطاع التعليم بحيث تتيح استغلال ساعات العمل المتبقية بشكل أكثر فاعلية، مع تعزيز أساليب التدريس المبتكرة التي تواكب تقليل عدد الأيام.
- تعزيز ثقافة التوازن بين العمل والحياة من خلال توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين، وهو ما أظهرته النتائج كعامل مؤثر على الرضا الوظيفي في كلا القطاعين.
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وأتمتة العمليات لتعويض النقص في عدد أيام العمل، بما يضمن استمرار الإنتاجية بل وتحقيق تحسينات ملحوظة على المدى الطويل.
- اعتماد أنظمة مرنة لتوزيع المهام بحيث تراعي قدرات الموظفين وتخصص الوقت للأعمال ذات القيمة المضافة، وهو ما انعكس إيجابًا في النتائج على كفاءة الأداء.
- توفير برامج تدريبية للمديرين حول إدارة الفرق في بيئة عمل تقل فيها أيام الدوام، بما يضمن الحفاظ على الانضباط وتحقيق المستهدفات.
- تجربة نموذج "العمل المكثف" الذي يدمج ساعات أطول في أيام أقل، في القطاعات التي تتطلب حضورًا فعليًا، مع مراقبة أثر ذلك على الرضا الوظيفي.
- إجراء تقييمات دورية نصف سنوية لقياس أثر سياسات تقليل أيام العمل على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي، وتعديل الإجراءات بناءً على النتائج.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار بشأن تقليل أيام العمل، بما يعزز مستوى الالتزام ويخفض مقاومة التغيير، وهو ما يدعمه الارتباط الإيجابي الذي أظهرته النتائج بين المشاركة والرضا الوظيفي.
- توسيع التجربة لتشمل قطاعات أخرى بعد نجاحها في التكنولوجيا والتعليم، مع تكييف النماذج التشغيلية بما يتوافق مع خصوصية كل قطاع.

Abstract

The study aimed to examine the effect of reducing working days, with its dimensions represented by the number of working days per week, daily working hours, schedule flexibility, and task distribution method, on productivity and job satisfaction in the Saudi technology and education sectors. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool, applied to a stratified random sample of 600 employees (300 from the technology sector and 300 from the education sector) representing the five main regions of the Kingdom of Saudi Arabia. Data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed a statistically significant effect of reducing working days on both productivity and job satisfaction, with the technology sector benefiting more from the reduced workweek compared to the education sector. Schedule flexibility was found to have the strongest influence in enhancing job satisfaction, while the number of working days per week showed the strongest association with higher productivity levels.

The study recommended adopting reduced working day policies in sectors where the nature of work allows, redesigning tasks and scheduling hours to improve efficiency, strengthening work–life balance programs, and conducting periodic evaluations to measure the sustainable impact of these policies on organizational performance.

Keywords: Reduced working days, productivity, job satisfaction, technology sector, education sector, Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بسيسو، شفا سالم السقا. (2022). أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملتي الخدمة العامة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج25، ع1، 113 - 129.
- الشايب، البشير التجاني محمد، ويس، أحمد الطيب السيد. (2023). أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2017-2021 م. مجلة القلزم العلمية، ع27، 36 - 7.
- الشمري، مشاري وارد عشوي. (2022). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل لدى قادة مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة حائل. عالم التربية، ع76، ج2، 140 - 174.
- محمد، جوهر يوسف جعفر، أبو حجل، محمد مصطفى محمد، و أحمد، عمر عبدالله. (2024). العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام بتطبيق على شركة زين السودان "2017-2021". مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ع9، 71 - 102.
- محمود، محمد عبدالستار أحمد. (2025). ترتيبات العمل المرنة Flexible Working Arrangements: نظام العمل لبعض الوقت - مشاركة الوظيفة - نظام العمل المكثف. إدارة الاعمال، ع187، 34 - 39.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, A. D., Narine, L. K., Hill, P. A., & Bria, D. C. (2023). Factors affecting remote workers' job satisfaction in Utah: An exploratory study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(9), 5736.

- Boltz, M., Cockx, B., Diaz, A. M., & Salas, L. M. (2023). How does working-time flexibility affect workers' productivity in a routine job? Evidence from a field experiment. *British Journal of Industrial Relations*, 61(1), 159-187.
- Cazes, S., Krämer, C., Martin, S., & Touzet, C. (2022). Well-being, productivity and employment: Squaring the working time policy circle. *OECD Employment Outlook*. <https://doi.org/10.1787/608c59f1-en>
- Enrich, J., Li, R., Mizrahi, A., & Reguant, M. (2024). Measuring the impact of time-of-use pricing on electricity consumption: Evidence from Spain. *Journal of Environmental Economics and Management*, 123, 102901.
- Kühnel, J., et al. (2022). *Not all workdays are created equal: A diary study on job satisfaction and stressors across the workweek*. *Sustainability*, 14(18), 11179. <https://doi.org/10.3390/su141811179>
- Mullens, F., & Glorieux, I. (2024). Reducing working hours: shorter days or fewer days per week? Insights from a 30-hour workweek experiment. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 41-68.
- Mullens, F., & Laurijssen, I. (2024). An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: a panel study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x>
- Nature Human Behaviour. (2025). *Global four-day workweek trial shows reduced burnout and improved well-being without loss of productivity*. Nature Publishing Group. <https://doi.org/10.1038/s41562-025-02259-6>
- Pindek, S., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2020). Workdays are not created equal: Job satisfaction and job stressors across the workweek. *Human*

Relations, 74(9), 1447-1472. <https://doi.org/10.1177/0018726720924444> (Original work published 2021)

- Shao, Q. (2022). Does less working time improve life satisfaction? Evidence from European Social Survey. *Health Economics Review*, 12(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s13561-022-00396-6>
- Shao, Q. (2022). Exploring the promoting effect of working time reduction on life satisfaction using Germany as a case study. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01480-2>
- Silva, F., et al. (2025). *Optimal remote work environments and job satisfaction: The mediating role of work–life balance and job stress*. *SN Business & Economics*, 5, 342. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00342-7>
- Verbiest, S., et al. (2024). *Impact of a 30-hour workweek on work–family conflict and well-being: Evidence from a longitudinal study in Belgium*. *BMC Public Health*, 24, 19161. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x>
- Virtanen, M., et al. (2022). *Reduced working hours and health outcomes: A systematic review of longitudinal studies*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3452. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063452>
- Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., ... & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ open*, 12(4), e051131.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير تقليل أيام العمل على الإنتاجية والرضا الوظيفي:
دراسة مقارنة بين قطاعي التكنولوجيا والتعليم السعودي.

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 أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- القطاع ☐ تكنولوجيا ☐ تعليم
- 2- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ 30 – 39 سنة ☐ 40 – 49 سنة ☐ 50 فأكثر
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تقليل أيام العمل ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
عدد أيام العمل الأسبوعية					
					تطبيق نظام أربعة أيام عمل أسبوعيًا أدى إلى تحسين جودة الحياة للموظفين.
					تقليل أيام العمل أسبوعيًا أدى إلى زيادة تركيز الموظف أثناء ساعات العمل.
					تقليل أيام العمل الأسبوعية ساعد على تقليل الإجهاد الوظيفي.
					عدد أيام العمل الحالي يتناسب مع طبيعة مهامي ومسؤولياتي.
ساعات العمل اليومية					
					تقليل عدد ساعات العمل اليومية يزيد من قدرتي على التركيز وإنجاز المهام.
					عدد ساعات العمل الحالي مناسب لطبيعة مهامي ومسؤولياتي.
					ساعات العمل المرنة تقلل من الشعور بالإرهاق الجسدي والنفسي.
					تقليل ساعات العمل اليومية يحسن من مستوى الرضا الوظيفي لدي.

المعيار					البعد
أوافق بشدة					أوافق
محايد					معارض
معارض بشدة					معارض
مرونة الجدول الزمني					
					المرونة في أوقات العمل تساعدني على تحقيق التوازن بين حياتي العملية والشخصية.
					أستطيع تنظيم وقتي بشكل أفضل عند السماح بالعمل بساعات مرنة.
					المرونة في الجدول الزمني تزيد من تحفيزي وأدائي في العمل.
					أوقات العمل المرنة تقلل من الغياب والتأخر عن العمل.
أسلوب توزيع المهام					
					يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.
					وضوح المهام الموكلة إليّ يساعدني على إنجاز العمل بكفاءة.
					يتم مراعاة التوازن في حجم العمل بين الموظفين لتجنب الإرهاق.
					توزيع المهام يتم وفق خطة عمل واضحة وأولويات محددة.

✿ المحور الثاني: الإنتاجية – الرضا الوظيفي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإنتاجية									
أتمكّن من إنجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد.									
جودة مخرجات عملي تتوافق مع معايير المؤسسة.									
أستطيع التعامل مع ضغوط العمل دون التأثير على أدائي.									
أحقق أهداف العمل بكفاءة باستخدام الموارد المتاحة.									
أساهم في تحسين العمليات والإجراءات لزيادة الإنتاجية.									
الرضا الوظيفي									
أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي أعمل بها.									
سياسات المؤسسة تتسم بالعدالة والشفافية.									
أحصل على الدعم الكافي من الإدارة والزملاء.									
أشعر بالتقدير من قبل المؤسسة لجهودي.									
مستوى الأمان الوظيفي لدي مرتفع.									

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



College of Management

Master of Human Resource Management

**The Impact of Reducing Workdays on Productivity and Job
Satisfaction: A Comparative Study of the Saudi Technology
and Education Sectors.**

Prepared by:

Fedaa Taiseer Abed

243001498

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447 – 2025