

علاقة ساعات العمل بالإنتاجية
(دراسة مقارنة بين الأنظمة التقليدية والمرنة)

إعداد الطالب /

إبراهيم حسن المالكي

242000904

د. فايز جراد
أستاذ إدارة الأعمال

د. الفيصل عبد الحميد
أستاذ إدارة الأعمال

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ساعات العمل ومستوى الإنتاجية من خلال مقارنة شاملة بين الأنظمة التقليدية ذات الساعات الثابتة والأنظمة المرنة في بيئات العمل داخل المملكة العربية السعودية. تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحديات التنظيمية التي تفرضها التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية السريعة، مما يتطلب استراتيجيات مرنة من المؤسسات لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة حياة الموظفين.

تناولت الدراسة مفهوم الإنتاجية بشكل شامل، حيث يشمل الكمية المنجزة من العمل وجودته، رضا الموظفين، والقدرة على الابتكار. كما تطرقت إلى تأثير ساعات العمل على الإنتاجية، إذ يؤدي تمديد ساعات العمل دون فترات راحة إلى آثار سلبية، بينما يسهم النظام المرن في تحسين الأداء وتحقيق توازن بين الحياة المهنية والشخصية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً تم توزيعه على (125) موظفاً في قطاعات صناعية وخدمية وتعليمية في مدن المملكة الرئيسية. وأظهرت النتائج أن 70% من الموظفين في النظام المرن أشاروا إلى تحسن في الإنتاجية مقارنة بـ 40% في النظام التقليدي، وأكدت على تأثير النظام المرن في زيادة الرضا الوظيفي.

وأوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق النظام المرن يعتمد على عوامل تنظيمية وتقنية واجتماعية، مثل الهيكل التنظيمي الواضح وتوافر الأدوات التقنية للعمل عن بعد. كما أكدت على أهمية مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية للعاملين عند تطبيق هذا النظام.

توصي الدراسة بانتقال تدريجي نحو تطبيق الأنظمة المرنة مع توفير الدعم التقني والتدريب المستمر للموظفين على إدارة الوقت واستخدام الأدوات التكنولوجية بشكل فعال. كما أوصت بتطوير سياسات مؤسسية تدعم وتنظم العمل المرن. كما أكدت على ضرورة تقييم تطبيق هذه الأنظمة بشكل دوري لضمان النجاح المستدام.

الكلمات المفتاحية: ساعات العمل، الإنتاجية، الأنظمة المرنة للعمل، التوازن بين العمل والحياة.

إِهْدَاء

إلى من كانوا لي سندًا و عونًا في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الغاليين

الذين تعجز الكلمات عن إيفاء حقهما، بفضلهما ودعواتهما حققت ما وصلت إليه اليوم،
أهدي إليكما ثمرة جهدي ونجاحي، داعيًا الله أن يمدكما بالصحة والعافية.

وإلى زوجتي الغالية

شريكة حياتي ودربي، رفيقة أيام الصعاب وأفراح الإنجاز،
شكرًا لدمك المستمر ووقوفك بجانبني في كل لحظة، إليك أهدي نجاحي وتقديري.

وإلى أساتذتي الأعزاء

منارة العلم والمعرفة، الذين قدموا لي من وقتهم وجهدهم الكثير،
فأناروا طريقي وكانوا خير معلمين ومرشدين، أهديكم عظيم شكري وامتناني.

وإلى زملائي وأصدقائي

الذين جمعتني بهم أيام الدراسة والعمل، وتشاركنا معًا رحلات التعلم والعطاء،
أشكر لكم أخوتكم الصادقة، وأهديكم أجمل معاني المحبة والتقدير.

وإلى كل من دعمني وساهم معي

من قريب أو بعيد، أشكركم من أعماق قلبي على ما بذلتموه من أجلي،
فكان دعمكم دافعًا لي على مواصلة الطريق، إليكم جميعًا أهدي ثمرة هذا الجهد.
أسأل الله أن ينفع بهذا العمل، وأن يجعلنا دائمًا ممن يسعون للعلم والمعرفة.

مع خالص التحية والتقدير،،،

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين الأفاضل على دعمهم وتوجيهاتهم التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث وإخراجه بالصورة التي تليق به.

كما أعرب عن خالص الشكر والامتنان للمشرف الرئيسي الدكتور الفيصل عبد الحميد، لما بذله من جهود كبيرة، ومتابعة حثيثة، وتوجيهات سديدة كان لها أكبر الأثر في إنجاز البحث.

وأخص بالشكر والتقدير المشرف الثاني الدكتور فايز جراد، لما قدمه من نصائح قيمة وتوجيهات أكاديمية ساهمت في توجيه مسار البحث وتحسين مخرجاته.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ القدير بدر بن ذبيان على ما قدمه من دعم قيم ومساندة مستمرة خلال إعداد هذا البحث، وعلى تحفيزه وتشجيعه المتواصل، سائلاً الله له دوام التوفيق والسداد.

وأتوجه بالشكر والعرفان للدكتور مترك السحيمي، الحاصل على الدكتوراه في قانون العلاقات الدولية وإدارة المخاطر والأزمات، لما قدمه من نصائح وملاحظات علمية متخصصة عززت جودة البحث وعمقه العلمي.

كما أقدم شكري وتقديري للمستشار وليد الحجيلي، الخبير في مجال تقنية المعلومات والموارد البشرية والخدمات المشتركة، لمساهمته المتميزة التي كان لها دور هام في إنجاز الجوانب التقنية في البحث.

وأعبر عن تقديري العميق للمهندس والأستاذ نايف الزهراني، المختص في مجال تقنية المعلومات والقانون، لما قدمه من دعم تقني مميز واستشارات قانونية قيمة كانت إضافة نوعية في إنجاز هذا البحث.

كما يسرني أن أتقدم بوافر الامتنان والتقدير لزوجتي العزيزة الإعلامية إلهام المالكي التي كانت ولا تزال سندي الحقيقي ومصدر إلهامي، وبدعمها اللامحدود وتشجيعها المتواصل أضاعت دروب هذا الإنجاز، وكانت ركيزة أساسية في كل لحظة من لحظات هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور وائل جبره على إسهاماته العلمية وملاحظاته البناءة التي كان لها دور مهم في تحسين جودة البحث وتعزيزه، فله مني كل الامتنان والتقدير، ولكل من وقف بجانبني وساندني خلال مراحل إنجاز هذا العمل، أسأل الله تعالى أن يجزأكم جميعاً خير الجزاء، وأن يجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

والله ولي التوفيق،

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	محتويات الدراسة
و	قائمة الجداول
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
2	1-2 مشكلة الدراسة
2	1-3 أهمية الدراسة
3	1-4 أهداف الدراسة
3	1-4-1 تساؤلات الدراسة
4	1-4-2 فروض الدراسة
5	1-5 النظرية العلمية المستخدمة لإعداد البحث
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
7	1-7 الدراسات العربية
9	1-8 الدراسات الأجنبية
11	1-9 التعليق على الدراسات السابقة
13	1-10 الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
20	منهجية الدراسة
20	مجتمع وعينة الدراسة

20	أدوات الدراسة	
22	حدود الدراسة	
	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
23	وصف المتغيرات الديموغرافية	
24	نتائج التحليل الإحصائي لفروض الدراسة	
24	نتائج تحليل الفرض الأول	
25	نتائج تحليل الفرض الثاني	
26	نتائج تحليل الفرض الثالث	
27	النتائج	
28	التوصيات	
30	المراجع	
32	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	23
جدول (2)	نتائج اختبار ANOVA للفرض الأول	25
جدول (3)	نتائج اختبار ANOVA للفرض الثاني	26
جدول (4)	نتائج اختبار ANOVA للفرض الثالث	27

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل المعاصر، تتزايد أهمية مناقشة أثر ساعات العمل على الإنتاجية، خصوصاً في ظل التفاوت بين النظام التقليدي ذي الدوام الثابت والأنظمة الحديثة الأكثر مرونة. لا يقتصر هذا النقاش على الجانب الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً نفسية وتنظيمية تؤثر مباشرة في الأداء المؤسسي ورضا العاملين، وقد شهدت ظروف العمل في السنوات الأخيرة تحولا كبيرا نظرا لتأثير بيئة العمل غير المستقرة على المنظمات (البحيري،

(2018)

تشير التقارير الحديثة إلى تزايد التوجه العالمي نحو تبني نماذج عمل مرنة تتيح للموظفين هامشاً أكبر من التحكم في جداولهم اليومية، مما ينعكس إيجابياً على الالتزام والدافعية. في المقابل، ما تزال بعض المؤسسات تفضل النظام التقليدي لضمان المتابعة المباشرة وضبط أداء الموظفين. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة واقع بيئات العمل السعودية التي تشهد تحولاً تدريجياً في ظل رؤية 2030 وسعيها لرفع كفاءة سوق العمل وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

ومع نمو نوعية الأعمال وطبيعتها ظهرت أشكال عدة لتنظيم العمل وطرق القيام به من حيث شكل العمل وأوقاته وآلية إنجازه ومرونته ، فقد تبنت العديد من الدول المتقدمة والشركات المختلفة استراتيجيات في العمل تختلف في طبيعتها فمنها ما يسمى باستراتيجية العمل المرنة ألن مواصفات العمل التقليدية التي تتمثل في أن يوم العمل هو عبارة عن دوام ثمان ساعات ثابتة قد واجهت تحديات عديدة منها مشكلة ضعف دوافع الفرد للعمل والغيابات المتكررة وعليه فقد انتقلت المؤسسات الى اشكال دوام مبتكرة أقل صرامة من تلك ذات الساعات الثابتة بهدف إعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة ساعات العمل الخاصة بهم.)

(السلوم، رافد بن عبدالله، و المعارك، هلاء بنت عثمان، 2024)

تأتي هذه الدراسة لتسهم في فهم العلاقة بين ساعات العمل، بنوعيتها التقليدي والمرن، وبين مستوى الإنتاجية في المؤسسات السعودية. كما تسعى لتحديد أي النماذج أكثر ملاءمة للسياق المحلي، وأثرها على الأداء والرضا الوظيفي. ومن خلال تسليط

الضوء على تجارب فعلية وآراء العاملين، يهدف البحث إلى تقديم توصيات تدعم صناع القرار في تطوير سياسات العمل بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية واحتياجات الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

رغم تزايد الاهتمام بتبني أنظمة العمل المرنة في بيئات العمل الحديثة، إلا أن هناك جدلاً مستمراً حول مدى تأثير هذه الأنظمة مقارنة بالنظام التقليدي على إنتاجية الموظفين. وتزداد هذه الإشكالية تعقيداً في السياق السعودي، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين رفع كفاءة الأداء من جهة، والاستجابة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة في محاولة فهم العلاقة بين عدد ساعات العمل ونمط توزيعها (مرن/ثابت)، وبين مستوى الانتاجية لدى الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية. كما تسعى الدراسة إلى كشف ما إذا كانت المرونة في ساعات العمل تمثل عاملاً محفزاً للإنتاجية أم قد تؤدي إلى تراجع في الأداء نتيجة ضعف الرقابة وصعوبة التنسيق.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها بتوسيع الإطار النظري لفهم العلاقة بين أنماط ساعات العمل والإنتاجية، من خلال تقديم تحليل منهجي لأثر كل من النظام التقليدي والمرن في بيئات العمل المعاصرة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، لا سيما في سياق بيئة العمل السعودية، من خلال تقديم بيانات ميدانية حديثة تسهم في تطوير المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي، والرضا المهني، والابتكار داخل المؤسسات.

ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية من واقع قدرتها على تقديم مؤشرات عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصةً فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ سياسات عمل مرنة تراعي متطلبات الموظفين دون الإخلال بالأهداف

المؤسسية. كما تُعد مخرجات الدراسة مرجعاً داعماً لصنّاع القرار في تطوير بيانات العمل بما يعزز كفاءة الأداء، ويُسهّم في تحقيق التوازن الوظيفي، ويدعم توجهات المملكة نحو تعزيز تنافسية سوق العمل في إطار رؤية 2030.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ساعات العمل على إنتاجية الموظفين في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الفرق بين النظام التقليدي والنظام المرن لساعات العمل. تركز الدراسة على عدة أهداف رئيسية لضمان رؤية شاملة:

1. **تحليل مفهوم الإنتاجية:** تحديد مكوناتها الرئيسية ومدى ارتباطها بساعات العمل المعتمدة في المؤسسات، مع دراسة العلاقة بين هيكلية ساعات العمل وجودة الأداء.

2. **مقارنة النظامين:** إجراء مقارنة بين النظام التقليدي (الدوام الثابت) والنظام المرن، لتحديد أوجه الاختلاف في الأداء والرضا الوظيفي عبر مختلف القطاعات.

3. **تحليل العوامل المؤثرة:** دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق النظام المرن، مثل الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية، وأسلوب القيادة.

4. **تقديم توصيات عملية:** اقتراح استراتيجيات يمكن تطبيقها من قبل مديري الموارد البشرية وصنّاع القرار لتحسين فعالية نظام العمل المرن وتجنب سلبياته.

5. **رصد التحديات:** تحديد العقبات التنظيمية التي قد تواجه المؤسسات السعودية في تبني النظام المرن، وتقديم حلول للتغلب عليها.

تهدف الدراسة إلى توفير رؤية واضحة لصنّاع القرار، مما يساعد في بناء ثقافة عمل مرنة تساهم في تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. كما تدعم الدراسة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري وتحقيق بيئات عمل مبتكرة ومرنة.

تساؤلات الدراسة:

- كيف يمكن تعريف الإنتاجية في سياق أنظمة العمل المختلفة (التقليدية والمرنة) في المؤسسات السعودية؟
- إلى أي مدى يُسهم الاعتماد على ساعات العمل المرنة في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي مقارنةً بالنظام التقليدي؟
- ما هي آثار زيادة ساعات العمل التقليدية على مستويات الإجهاد والإنهاك لدى الموظفين، وكيف تؤثر هذه الآثار على إنتاجيتهم وأدائهم؟
- ما الفرق في مستويات الأداء والإنتاجية بين الموظفين الذين يعملون وفقًا لنظام ساعات العمل المرنة ونظرائهم الذين يعملون بنظام ساعات العمل التقليدية؟
- ما هي القطاعات التي تحقق استفادة أكبر من تطبيق ساعات العمل المرنة؟ وكيف تؤثر خصائص القطاع وطبيعة المهام على جدوى تطبيق النظامين؟
- كيف يُسهم التحول الرقمي وتوافر المهارات التقنية في تعزيز نجاح تطبيق نظام العمل المرن، خاصة في القطاعات التي تدعم العمل عن بُعد؟
- كيف تؤثر الجوانب الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية على تبني أنظمة العمل المرنة؟ وهل تلعب العوامل الاجتماعية مثل العلاقات الأسرية دورًا في فعالية تطبيق النظام المرن؟
- هل يُحسن منح الموظفين حرية اختيار ساعات العمل من رضاهم الوظيفي ويُعزز من إنتاجيتهم؟ وهل هناك تحديات تنشأ في التنسيق بين الفريق في هذا النموذج؟
- كيف تؤثر ساعات العمل المرنة على التعاون والتنسيق بين فرق العمل، خصوصًا في المؤسسات التي تتطلب تعاونًا مستمرًا؟
- كيف يمكن استخدام نتائج الدراسة لصياغة سياسات عمل مرنة تُلبي احتياجات السوق السعودي وتعزز الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسات؟

فروض الدراسة:

1- الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ساعات العمل المرنة وارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي، مقارنةً بالأنظمة التقليدية ذات الساعات الثابتة.

يستند هذا الافتراض إلى أن منح الموظفين مرونة أكبر في تحديد ساعات عملهم يعزز من توازنهم بين الحياة المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى تحسين التركيز والانخراط في العمل، وبالتالي زيادة دافعيتهم وأدائهم.

2- الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة ساعات العمل ومستويات الرضا الوظيفي.

ومن المتوقع أن تساهم أنظمة العمل المرنة في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.

3- الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ساعات العمل الحالية واحتياجات الأفراد الشخصية والمهنية. كلما كانت السياسات التنظيمية أكثر مرونة وتتماشى مع ظروف الموظفين الحياتية والمهنية، زاد رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والأداء المؤسسي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

1- نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)

مؤسسو النظرية:

تُعد نظرية التوازن بين العمل والحياة إحدى النظريات التي تطورت عبر الزمن نتيجة للعديد من الدراسات الأكاديمية. وقد ساهم كل من (Kofodimos 1993) و (Greenhaus & Beutell 1985) بشكل كبير في صياغة ملامح هذه النظرية. حيث تركز النظرية على أهمية التوازن الذي يجب أن يحققه الفرد بين مسؤولياته المهنية والشخصية، وهو ما يُعد ضرورياً لضمان رفاهيته العامة وزيادة أدائه في كلا المجالين.

الفروض الأساسية للنظرية:

1. التوازن الإيجابي بين العمل والحياة: يُفترض أن الموظف الذي يتمكن من تحقيق توازن بين عمله وحياته الشخصية يكون أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة أكبر، ما ينعكس إيجابياً على رضاه الوظيفي وأدائه العام.

2. تأثير ساعات العمل: تشير النظرية إلى أن العمل المرن يتيح للموظف تنظيم وقته وفقاً لاحتياجاته الشخصية، ما يساهم في تحسين تركيزه وزيادة التزامه بالمهام المهنية.

3. الحد من التوتر والإجهاد: من المتوقع أن يؤدي السماح بالمرونة في ساعات العمل إلى تقليل مستويات الإجهاد الناتجة عن ساعات العمل الطويلة، ما يعزز الصحة النفسية والبدنية للموظف.

التطورات التي طرأت على النظرية: لقد شهدت نظرية التوازن بين العمل والحياة تطوراً كبيراً في العقود الأخيرة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية وانتشار العمل عن بُعد. كما أصبح الاهتمام بمرونة ساعات العمل وتأثيراتها على رفاهية الموظفين أكثر وضوحاً في الأدبيات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسات الحديثة تأثيرات جائحة كوفيد-19 على العمل المرن وكيف يمكن أن يساهم في تعزيز التوازن بين العمل والحياة.

توظيف النظرية في الدراسة الحالية: سيتم استخدام هذه النظرية في الدراسة لفحص تأثير تطبيق ساعات العمل المرنة على التوازن بين العمل والحياة في المؤسسات السعودية. سيتم دراسة كيفية تأثير هذه المرونة على إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم، بالإضافة إلى دورها في تقليل الإجهاد وتحسين الصحة العامة للموظفين.

2- نظرية الدافعية (Motivation Theory)

مؤسسو النظرية:

تعتبر نظرية الدافعية إحدى النظريات المركزية في علم النفس التنظيمي. وقد أسهم العديد من العلماء في تطوير هذه النظرية، أبرزهم أبراهام ماسلو (Maslow) من خلال هرم الاحتياجات، و فريدريك هيرزبيرغ (Herzberg) من خلال نظرية العوامل المزدوجة. تركز هذه النظريات على ما يحفز الأفراد لتحقيق أفضل أداء، وتفسير العلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي والإنتاجية.

الفروض الأساسية للنظرية:

1. هرم ماسلو للاحتياجات: وفقاً لهذه النظرية، يُفترض أن الأفراد يسعون لتحقيق احتياجاتهم الأساسية أولاً، بدءاً من الاحتياجات الفيزيولوجية وصولاً إلى احتياجاتهم النفسية العليا. وعندما تُلبى هذه الاحتياجات، يزداد دافعهم لتحقيق أداء متميز.

2. نظرية العوامل المزدوجة (هيرزبيرغ): تنص على أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على دافعية الموظفين: العوامل المحفزة مثل الإنجاز والإبداع، والعوامل الصحية مثل ظروف العمل العادلة. وبناءً على هذه النظرية، يُتوقع أن يؤدي تطبيق ساعات العمل المرنة إلى تعزيز العوامل المحفزة وزيادة رضا الموظفين.

التطورات التي طرأت على النظرية: تطورت هذه النظرية لتشمل الجوانب الحديثة مثل الدافعية الذاتية و الدافعية الخارجية، حيث ركزت الدراسات الحديثة على تأثير بيئات العمل المرنة والتكنولوجيا الحديثة على تحفيز الموظفين. كما ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بدافعية العمل عن بُعد و كيفية تأثير العمل المرن على تحسين أداء الموظفين في القطاعات التي تعتمد على الإبداع والابتكار.

توظيف النظرية في الدراسة الحالية: ستستخدم الدراسة هذه النظرية لتحليل تأثير تطبيق ساعات العمل المرنة على دافعية الموظفين في المؤسسات السعودية، خاصة في القطاعات التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع والابتكار. سيساهم توظيف هذه النظرية في فهم كيف يمكن للمرونة في ساعات العمل أن تعزز الدافعية الشخصية للموظفين، وبالتالي تحسن إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

دراسة صقر، زكي محمود زكي، وأحمد، لمياء محمد عبدالرحيم (2024).

أجرت الدراسة على هيئة الدواء المصرية بهدف التعرف إلى أثر ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة بلغ حجمها (٢٦٢) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لترتيبات العمل المرن على الأداء، خصوصاً لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا أو التنفيذية. كما أوصت بضرورة تعزيز وعي المسؤولين بأهمية العمل المرن ودوره في رفع الكفاءة الوظيفية، ودمجه ضمن برامج التطوير والتدريب المؤسسي.

دراسة السلوم، رافد بن عبد الله، والمعارك، هلاء بنت عثمان (2024).

تناولت الدراسة التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 155 من العاملين، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر ابعاد نظام العمل المرن 4.13 من أصل 5 وهو متوسط مرتفع وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الإدارة حيث بلغ متوسط أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة 4.09 من أصل 5 وهو متوسط مرتفع.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرنة في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع المراجعين وضرورة ممارسة القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة والعمل على أن تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.

دراسة أحمد، حسام قرني. (2022)

وقد هدفت الدراسة إلى استشراف أبعاد "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين" في كلية التجارة بجامعة المنصورة والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تسهم في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة. وتمت الدراسة على عينة تكونت من 86 موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقام الباحث بتطبيق استبانة تكونت من مجالين هما المجال الأول (العمل عن بعد) والمجال الثاني (إنتاجية العاملين). واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع أثر "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين"، وأمكن تقييم مستويات أبعاد "العمل عن بعد" لدى مفردات العينة، وتحديد مستوى علاقتها بـ "إنتاجية العاملين"، لدى العاملين الإداريين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، بمصر.

وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد "العمل عن بعد" كان إيجابيًا، كما أن تقييم العينة لأبعاد "إنتاجية العاملين" كان أيضاً إيجابيًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية العدم الرئيسية التي تبنتها الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد "العمل عن بعد" مجتمعة ومنفردة، وأبعاد إنتاجية العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى العاملين الإداريين في كلية التجارة جامعة المنصورة في مصر، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث.

دراسة فاطمة سيف الظاهري وحسين محمد العثمان (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عمل المرأة على جودة حياتها، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة مكونة من 400 امرأة عاملة في مؤسسات حكومية وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمل المرأة على جودة حياتها، كما

كشفت الدراسة عن وجود عدة تحديات تعوق تحقيق التوازن بين العمل والحياة، مثل ضغوط العمل، وعدد ساعات العمل، ووجود الأطفال. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات داعمة تساعد النساء على التوفيق بين أدوارهن المهنية والأسرية.

دراسة توفيق، دعاء أحمد. (2021)

أشارت الدراسة إلى أن تبني أنظمة العمل المرن يرفع قدرة الموظفين على مواجهة الأزمات والتكيف مع الضغوط المهنية، شريطة توفر المهارات الرقمية والبنية التقنية اللازمة. وخلصت الدراسة إلى أن المرونة في ساعات العمل تحسّن من الإنتاجية، وتزيد من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. أوصت الدراسة المؤسسات بتبني خطط استباقية لتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات.

هدفت الدراسة البحث إلى تحليل أسباب تطبيق نظام العمل المرن وعوامل نجاحه، وتفسير الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن (متغير العمر- ضغوط العمل – استخدام التكنولوجيا – علاقات العمل – مدى حرية العامل في اختيار ساعات عمله- متطلبات الأسرة – الظروف الصحية للعامل)، تم استخدام المنهج التكاملي حيث الجمع بين المنهج و الكيفي من خلال استخدام منهج. المسح الاجتماعي على عينة قوامها 230 مفردة من مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية والفنية بشركة نستله مصر بالسادس من نوع أكتوبر لإنتاج المواد الجافة، وتطبيق دليل مقابلة متعمقة على عينة من الخبراء.

وكان من أهم النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر فيما يتعلق بـ " أسباب العمل المرن - أشكال وصور العمل المرن - إيجابيات العمل المرن - سلبيات العمل المرن معوقات العمل المرن". وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة 0.01. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على الأسر وتفضيل العمل المرن عند مستوى دلالة 0.01.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة منظمة العمل الدولية (ILO, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ساعات العمل المرنة وغير التقليدية على التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية في بيئات العمل الحديثة. اعتمد التقرير على منهج وصفي تحليلي مقارنة استند إلى مراجعة سياسات العمل في 10 دول عبر

مناطق جغرافية مختلفة. لم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية محددة، بل جمعت بيانات من تقارير وطنية، واستطلاعات مؤسسية، ومصادر حكومية. استخدمت الدراسة تحليل السياسات والممارسات الدولية كأداة لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن خفض ساعات العمل واعتماد أنظمة مرنة مثل العمل عن بُعد تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز رضا الموظفين، كما تقلل من مستويات الإرهاق والاحتراق الوظيفي، بشرط وجود تنظيم قانوني داعم لهذه الأنظمة.

2- دراسة (Medina-Garrido, J. A., Martín-Rubio, F. J., & Biedma-Ferrer, J. M. (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوازن بين العمل والأسرة ورفاهية الموظفين من جهة، وتأثيرهما على الأداء الوظيفي من جهة أخرى. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واستندت إلى عينة مكونة من 1511 موظفًا من القطاع المصرفي في إسبانيا. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات مغلقة تقيس مستويات التوازن والرفاهية والأداء، ثم تحليلها باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM. كشفت النتائج أن سياسات التوازن بين العمل والأسرة (مثل العمل المرن والإجازات المرنة) لا تؤثر بشكل مباشر على أداء العمل، لكنها تحسن الرفاهية النفسية للعاملين، والتي بدورها تؤثر إيجابًا على أدائهم.

3- دراسة (Kazekami 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد وساعات العمل على الإنتاجية في اليابان. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من 171 موظفًا في شركات يابانية متعددة القطاعات. تم جمع البيانات من خلال استبيانات كمية، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يعزز من رضا الموظفين، والذي يرتبط بدوره بزيادة الإنتاجية، في حين أن ساعات العمل الطويلة تؤدي إلى تراجع ملحوظ في الأداء.

4- دراسة (Kuuttila, M., Mäntylä, M. V., Claes, M., & Adams, B. 2019)

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بتأثير الضغط الزمني (Time Pressure) على جودة وإنتاجية العمل في مجال هندسة البرمجيات. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة منهجية مراجعة الأدبيات لعدد 102 دراسة سابقة. لم تتضمن الدراسة عينة ميدانية وإنما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة كأداة بحث أساسية. توصلت

النتائج إلى أن الضغط الزمني قد يؤدي إلى تحفيز مؤقت للإنتاجية، لكنه غالبًا ما ينتج عنه انخفاض في الجودة وزيادة في الأخطاء، خاصة عند غياب التخطيط الجيد والتقديرات الزمنية الدقيقة.

5- دراسة (Claes, M., Mäntylä, M. V., Kuuttila, M., & Adams, B. 2017)

استهدفت الدراسة تحليل تأثير تغيير نمط الإصدارات من التقليدي إلى السريع في مشروع Mozilla Firefox على أوقات العمل وجودته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل بيانات نظام تتبع النذاكر (Bugzilla) وتحليل النصوص العاطفية للرسائل المرسلة أثناء العمل. لم تكن هناك عينة بشرية تقليدية، وإنما تحليل لسجلات العمل التقنية. بينت النتائج أن الانتقال إلى نمط الإصدارات السريعة أدى إلى تقليل العمل الليلي وعطلة نهاية الأسبوع، وتحسين التوازن بين العمل والحياة. كما أظهرت أن العمل خلال الأسبوع يعكس محتوى عاطفياً إيجابياً أكثر مقارنة بأوقات الضغط.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. الدراسات المحلية والعربية:

o دراسة السلوم والمعارك (2024) تركز على تأثير نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي في وزارة الصحة. الدراسة تقدم نتائج إيجابية فيما يتعلق بتأثير العمل المرن على رضا الموظفين، مما يعزز أهمية تطبيق هذا النظام في تحسين بيئة العمل. لكن الدراسة تقتصر على قطاع معين (وزارة الصحة) ولا تتوسع في قطاعات أخرى أو تسلط الضوء على التأثيرات الاقتصادية.

o دراسة أحمد (2022) في جامعة المنصورة تبحث تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في كلية التجارة. تقدم الدراسة تحليلاً مباشراً للعلاقة بين العمل عن بُعد والإنتاجية، وتدعم فكرة أن العمل عن بُعد يمكن أن يزيد من الإنتاجية إذا تم تطبيقه بشكل مدروس. لكنها تركز على عينة صغيرة نسبياً (86 موظفاً)، مما قد يقلل من تعميم نتائجها.

o دراسة فاطمة سيف الظاهري وحسين محمد العثمان (2021) تسلط الضوء على تأثير عمل المرأة على جودة حياتها. على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على جانب العمل والحياة الشخصية، إلا أنها تشير إلى تحديات تتعلق

بعدد ساعات العمل وضغوط العمل. هذا يفتح الباب لفحص تأثير العمل المرن على الإنتاجية وجودة الحياة، خصوصاً في بيئات العمل المختلطة بين الجنسين.

- o دراسة **توفيق (2021)** تتناول تطبيق العمل المرن في شركة نستله مصر، وتوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر بخصوص العمل المرن، مما يشير إلى أن العمل المرن قد يكون مناسباً لجميع الأعمار دون تأثير كبير على الفئات العمرية المختلفة. لكن التركيز على بيئة عمل واحدة قد يحد من قابلية تطبيق نتائج الدراسة على بيئات أخرى.

2. الدراسات الأجنبية:

- o دراسة **منظمة العمل الدولية (2023)** تقدم تحليلاً شاملاً للسياسات الدولية بشأن العمل المرن وساعات العمل. نتائج الدراسة تؤكد فعالية النظام المرن في تحسين الإنتاجية وتقليل الإرهاق، لكنها لا تتناول التفاصيل الدقيقة حول كيفية تطبيق هذه الأنظمة في بيئات العمل المختلفة.
- o دراسة **(Medina-Garrido 2023)** تبرز العلاقة بين التوازن بين العمل والأسرة ورفاهية الموظفين. على الرغم من أن هذه الدراسة توضح أن التوازن بين العمل والحياة لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء، إلا أنها تشير إلى تأثير الرفاهية النفسية على الأداء، وهو موضوع يمكن أن يتوسع فيه البحث الحالي.
- o دراسة **(Kazekami 2020)** تبرز تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في اليابان. نتائج الدراسة تفتح المجال لدراسة تأثير العمل عن بُعد في ثقافات أخرى قد تكون لها تفاعلات مختلفة مع هذا النظام.
- o دراسة **(Kuutila et al. 2019)** تبحث في تأثير الضغط الزمني على الإنتاجية في مجال هندسة البرمجيات. هذه الدراسة تقدم منظوراً مختلفاً لاحتياجات بيئات العمل التي قد تواجه ضغطاً زمنياً، مما يثير تساؤلات حول كيفية تأثير ضغوط الوقت على الإنتاجية في بيئات أخرى.

الفجوة البحثية:

1. **التنوع في القطاعات:** الدراسات السابقة ركزت بشكل رئيسي على قطاعات محدودة مثل الصحة والتعليم (كما في دراسة السلوم وأحمد)، بينما يمكن توسيع البحث ليشمل قطاعات صناعية وتجارية متعددة لفهم تأثير ساعات العمل على الإنتاجية في بيئات مختلفة.
2. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هناك حاجة لدراسة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في تطبيق أنظمة العمل المرنة، خاصة في البلدان التي تتمتع بتقاليد عمل مغايرة مثل المملكة العربية السعودية.
3. **التحليل الطويل المدى:** معظم الدراسات تناولت تأثير العمل المرنة في فترة قصيرة، بينما البحث في التأثير طويل المدى لهذا النظام يمكن أن يوفر insights أعمق حول استدامة تحسين الإنتاجية وجودة الحياة.
4. **التوازن بين العمل والحياة:** الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع ركزت على تأثير العمل المرنة على الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي، ولكن لم يتطرق الكثير منها إلى العلاقة الدقيقة بين هذا التوازن والإنتاجية في سياقات مهنية مختلفة.

الإطار النظري

تعتبر علاقة ساعات العمل بالإنتاجية من الموضوعات التي شغلت العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، حيث تساهم ساعات العمل بشكل مباشر في تحديد مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف الوظيفية بفعالية. تُعد **الإنتاجية** أحد المؤشرات المهمة لقياس أداء الأفراد داخل المؤسسات، بينما تُعد **ساعات العمل** من العوامل المؤثرة بشكل كبير على مستوى الأداء الشخصي والجماعي. تثير هذه العلاقة العديد من الأسئلة حول كيفية تأثير عدد ساعات العمل على قدرة الموظف على الحفاظ على إنتاجيته العالية، وكذلك تأثير أنماط العمل المختلفة على هذا الجانب. في هذا الإطار، سنستعرض تعريفات ساعات العمل والإنتاجية، كما سنتناول بعض النظريات التي تفسر هذه العلاقة.

ساعات العمل: هي "الفترة الزمنية التي يُطلب من العامل أن يكون خلالها متاحًا لأداء مهام عمله المحددة من قبل صاحب العمل، وتشمل الوقت الذي يقضيه في أداء العمل الفعلي بالإضافة إلى الفترات التي يُطلب منه أن يكون فيها حاضراً أو متاحاً" (Smith, 2018). وتختلف ساعات العمل حسب النظام الذي تتبعه المؤسسات، سواء كان تقليدياً ذو ساعات ثابتة، أو مرناً يسمح للموظف بتحديد أوقات عمله ضمن حدود معينة. إن تنظيم ساعات العمل يعد من العوامل الأساسية التي تحدد التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وهو أمر ذو تأثير بالغ على الصحة النفسية والجسدية للعاملين وكذلك على إنتاجيتهم في العمل (Jones & Taylor, 2020).

الإنتاجية: تعرف الإنتاجية في سياق العمل بأنها كمية وجودة العمل المنجز من قبل الموظف. يشتمل هذا البُعدين: **الإنتاجية الكمية** (عدد المهام المنجزة) و**الإنتاجية النوعية** (جودة العمل المنجز). إضافة إلى ذلك، يعتبر **الرضا الوظيفي** عاملاً مهماً في قياس الإنتاجية، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين الراضين عن بيئة العمل يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الإنتاجية (على وآخرون، 2022).

العوامل المؤثرة في الإنتاجية وساعات العمل:

تتعدد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وساعات العمل في بيئات العمل، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عدة جوانب، منها العوامل النفسية، والتقنية، والتنظيمية، والبيئية. وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

1- العوامل النفسية:

- **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإنتاجية. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن عملهم بيئة العمل، ورواتبهم، وفرص النمو المهني عادةً ما يكونون أكثر إنتاجية. يمكن أن تؤدي ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة إلى تدهور الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية (الطاهر، 2017).
- **الإرهاق والضغط النفسي:** تزيد ساعات العمل الطويلة المتواصلة من مستويات الإرهاق والضغط النفسي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. الإيقاع السريع والضغوط المفرطة في العمل قد تؤثر سلباً على الأداء وتزيد من معدل الأخطاء (حسن & إبراهيم، 2019).

2- العوامل التقنية:

- **استخدام التكنولوجيا:** تساهم التقنيات الحديثة في تحسين الإنتاجية من خلال تسهيل العمليات وتحسين التواصل بين الموظفين. على سبيل المثال، تساهم أدوات إدارة الوقت والتعاون عبر الإنترنت في تحسين تنسيق الأعمال وتقليل الوقت الضائع. أيضاً، يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في تطبيق ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد، مما يعزز من القدرة على الإنتاج (كامل وآخرون، 2021).
- **الأدوات التكنولوجية:** إذا كانت الأدوات التكنولوجية التي يستخدمها الموظف غير كافية أو معقدة، فإن هذا يؤدي إلى تقليل الإنتاجية وزيادة الوقت الذي يحتاجه الموظف لإتمام المهام. وبالتالي، يكون من الضروري توفير أدوات تقنية تدعم العمل وتحسن الإنتاجية.

3- العوامل التنظيمية:

- **تنظيم ساعات العمل:** يمكن أن يؤثر تنظيم ساعات العمل على الإنتاجية بشكل كبير. ساعات العمل الطويلة قد تؤدي إلى انخفاض التركيز وزيادة الإرهاق، في حين أن النظام المرن يساعد على تحسين التوازن بين العمل والحياة

الشخصية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام. الدراسات تشير إلى أن الأنظمة المرنة في ساعات العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (جونز وتايلور، 2020).

- **الهيكل التنظيمي:** يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يساهم في تقليل الارتباك وزيادة الكفاءة. وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد أيضًا في تبني أنظمة العمل المرنة التي تدعم الإنتاجية العالية (الطاهر، 2017).

4- العوامل البيئية:

- **بيئة العمل:** بيئة العمل هي أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية. بيئة العمل التي تركز على الراحة والترتيب والهدوء تشجع الموظفين على التركيز والإبداع. قد تؤدي بيئة العمل المزدحمة أو غير المريحة إلى انخفاض الإنتاجية.
- **الضوء والتهوية:** كما أظهرت دراسات عديدة، فإن ظروف البيئة المادية مثل الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة تؤثر بشكل مباشر على راحة الموظف وبالتالي على إنتاجيته.

5- العوامل الاجتماعية:

- **الدعم الاجتماعي:** من المهم أن يحصل الموظفون على الدعم الاجتماعي من زملائهم و مديريهم، حيث يساهم هذا في تعزيز الروح المعنوية والمشاركة الفعالة في العمل. كما أن وجود بيئة عمل تعاونية ومحفزة يساعد في تحسين الإنتاجية.
- **الضغوط الاجتماعية:** الضغوط الاجتماعية التي قد تنشأ نتيجة التزامات اجتماعية أو عائلية قد تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي. وهنا يمكن لساعات العمل المرنة أو العمل عن بُعد أن يساهم في التخفيف من هذه الضغوط، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

6- الأنظمة المرنة للعمل:

- **العمل عن بُعد:** يُظهر العمل عن بُعد تأثيرًا إيجابيًا على الإنتاجية في العديد من الصناعات، حيث يتيح للموظفين إدارة وقتهم بشكل أفضل. وجود ساعات عمل مرنة يوفر للموظف القدرة على العمل في الوقت الذي يناسبه، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتقليل معدلات التغيب.
- **المرونة في تحديد ساعات العمل:** وجود نظام مرن يتيح للموظف اختيار ساعات العمل التي تناسبه يعزز من الراحة النفسية ويزيد من مستوى الإنتاجية. كما أن هذا النظام يعزز توازن الحياة المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

العلاقة بين العمل المرن والإنتاجية

العمل المرن هو أسلوب تنظيمي يسمح للموظفين بتحديد ساعات عملهم وأماكن أدائهم للأعمال بناءً على احتياجاتهم الشخصية، مما يمنحهم القدرة على التكيف مع الظروف العائلية أو الاجتماعية أو الصحية. تشير الدراسات إلى أن العمل المرن يمكن أن يعزز الإنتاجية من خلال عدة جوانب:

1. زيادة الرضا الوظيفي:

المرونة في ساعات العمل تمكّن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم. الرضا الوظيفي بدوره يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية، حيث إن الموظفين الراضين عن بيئة العمل عادة ما يظهرون مستويات أعلى من الأداء والإبداع (الحسن وآخرون، 2019).

2. تقليل التوتر والإجهاد:

العمل المرن يساعد في تقليل مستويات التوتر والإجهاد المهني، حيث يمكن للموظفين إدارة ساعات العمل وفقاً لمتطلباتهم الشخصية، مما يساهم في تحسين التركيز والأداء الوظيفي (كامل وآخرون، 2021).

3. تحسين التفاعل مع المهام:

عند وجود مرونة في ساعات العمل، يصبح الموظف أكثر قدرة على التفاعل مع المهام بفعالية أكبر. يستطيع الموظف تحديد الأوقات التي يشعر فيها بأكثر قدر من النشاط والتركيز لأداء الأعمال بشكل أكثر كفاءة (جونز وتايلور، 2020).

4. زيادة القدرة على الابتكار:

توفر بيئة العمل المرنة مساحة للموظفين لابتكار حلول جديدة وتحسين العمليات في العمل، وذلك بفضل الراحة النفسية والقدرة على إدارة الوقت بفعالية (ميدينا وآخرون، 2023).

5. تحسين الإنتاجية على المدى الطويل:

العمل المرن قد لا يؤدي إلى زيادة فورية في الإنتاجية ولكن على المدى الطويل، يسمح للموظفين بتحقيق التوازن المطلوب بين العمل والراحة، مما يقلل من الإرهاق والإجهاد ويوفر استدامة في الأداء العالي (الطاهر، 2017).

نظرية التوازن بين العمل والحياة

نظرية التوازن بين العمل والحياة هي مفهوم يتناول كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والمهنية. تتضمن هذه النظرية الأبعاد النفسية والاجتماعية والعملية، التي تؤثر في قدرة الأفراد على إدارة أوقاتهم بشكل متوازن بين العمل والتزامات الحياة الأخرى. تُظهر الأبحاث الحديثة أن وجود توازن صحي بين العمل والحياة يمكن أن يحسن الأداء الشخصي والمهني ويعزز رفاهية الأفراد (Allen et al., 2023).

أهمية التوازن بين العمل والحياة

1. تقليل التوتر والإجهاد

تحقيق التوازن بين العمل والحياة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقليل مستويات التوتر والقلق المرتبطة بالضغط المهني. فقد أظهرت دراسة حديثة أن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة يقل لديهم معدل الشعور بالإرهاق والإجهاد النفسي مقارنة بمن لا يملكون هذا التوازن (Kelliher & Anderson, 2022).

2. زيادة الرضا الوظيفي

وجدت دراسة أجراها (Kossek et al. 2022) أن العمل المرن وساعات العمل المعدلة يمكن أن تعزز بشكل كبير الرضا الوظيفي لدى الموظفين. الموظفون الذين سيظلون قادرين على تخصيص الوقت لاحتياجاتهم الشخصية والشعور بالتقدير من قبل مؤسساتهم يظهرون مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية.

3. تحسين الأداء الوظيفي

التوازن بين العمل والحياة لا يؤثر فقط في الرضا الوظيفي بل يعزز الأداء على المدى الطويل أيضاً. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في العمل، مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة، يمكنهم تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء بسبب قدرتهم على تنظيم وقتهم بشكل أكثر فعالية (Tremblay et al., 2022).

4. الحد من الاحتراق الوظيفي

تشير دراسات إلى أن التوازن بين العمل والحياة يساعد في الوقاية من الاحتراق الوظيفي. الموظفون الذين لا يعانون من ضغوط العمل المستمرة ويركزون على تلبية احتياجاتهم الشخصية والصحية يمكنهم الحفاظ على إنتاجية عالية لفترات أطول دون التأثير على صحتهم النفسية والجسدية (Kelliher & Anderson, 2022).

المفاهيم الأساسية في نظرية التوازن بين العمل والحياة

- **المرونة في العمل:** أصبحت المرونة في العمل جزءاً أساسياً من التوازن بين العمل والحياة في العصر الحديث. تسمح الأنظمة المرنة مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المتغيرة للموظفين بالتحكم بشكل أكبر في جداولهم الزمنية (Kossek et al., 2022).

- **التفاعل بين العمل والحياة:** يعتبر التوازن بين العمل والحياة عملية ديناميكية مستمرة تعتمد على تفاعل العمل مع الحياة الشخصية. هذه العملية تتطلب إدارة مستمرة للموارد الوقتية والعاطفية (Tremblay et al., 2022).

- **الدعم المؤسسي:** يشير الدعم المؤسسي إلى السياسات والبرامج التي تقدمها المؤسسات لدعم موظفيها في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. يشمل ذلك العمل عن بعد، الإجازات المرنة، والبرامج الصحية (Allen et al., 2023).

نظرية الدافعية

تعد **نظرية الدافعية** من الأسس التي يقوم عليها فهم سلوك الأفراد في بيئات العمل، حيث تساهم في تفسير العوامل التي تحفز الأفراد على اتخاذ القرارات والعمل بجدية لتحقيق أهدافهم. تُعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة في علم النفس الاجتماعي والإداري، حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي في أماكن العمل. تندرج العديد من النظريات تحت إطار الدافعية، مثل نظرية ماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)، ونظرية التوقعات لفيروم (Vroom's Expectancy Theory)، ونظرية الذات للقدرة والاتصال التي أطلقها ديشي وراين (Deci & Ryan's Self-Determination Theory).

نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

أحد الأطر النظرية المشهورة في تفسير الدافعية هي **نظرية ماسلو**، التي تصف كيفية تحفيز الأفراد بناءً على تدرج احتياجاتهم الإنسانية. تنص النظرية على أن الأفراد يسعون لتحقيق احتياجاتهم وفقاً لترتيب هرمي، يبدأ بالاحتياجات الأساسية مثل الطعام والشراب، وصولاً إلى احتياجات أعلى مثل تقدير الذات وتحقيق الذات (Maslow, 2022). في بيئة العمل، إذا كانت الاحتياجات الأساسية للموظف غير ملباة، فإنه من الصعب أن يحقق الموظف مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.

نظرية التحفيز والتوقعات (Vroom's Expectancy Theory)

تستند نظرية فيروم إلى فكرة أن الأفراد يدفعهم توقعاتهم حول النتائج المستقبلية للأداء. وفقاً لهذه النظرية، يعتمد مستوى الدافعية على ثلاث عوامل رئيسية:

1. **التوقعات:** مدى قدرة الموظف على إنجاز المهمة.

2. **الأداة:** احتمالية أن يؤدي الأداء الجيد إلى مكافآت ملموسة.

3. **القيمة:** أهمية المكافآت بالنسبة للموظف (Vroom, 2021).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه النظرية مهمة في العمل لتحديد التحفيز الفعال، حيث يدفع الموظفون للعمل بجدية إذا كانوا يعتقدون أن نجاحهم سيؤدي إلى مكافآت أو مكافآت قابلة للتحقيق.

نظرية الدافعية الذاتية (Self-Determination Theory)

تعتبر نظرية الدافعية الذاتية إحدى النظريات الرائدة التي تعزز من مفهوم التحفيز الداخلي. وفقاً لهذه النظرية، يتطلب تحفيز الموظف تلبية ثلاث احتياجات نفسية أساسية:

1. **الاستقلالية:** حرية اتخاذ القرارات.
2. **الكفاءة:** الشعور بالقدرة على إنجاز المهام بنجاح.
3. **الترباط الاجتماعي:** الشعور بالاتصال والتعاون مع الآخرين (Deci & Ryan, 2020).

تُظهر الدراسات الحديثة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يمتلكون السيطرة على عملهم ويكسبون احترام الآخرين يكونون أكثر دافعية لإنتاج عمل ذي جودة عالية.

الدافعية والمكافآت

المكافآت تعد أحد الأدوات الأساسية في تعزيز دافعية الموظفين. في السياقات المهنية، هناك نوعان من المكافآت: **المكافآت المادية** مثل الزيادة في الأجر، و**المكافآت المعنوية** مثل التقدير والاعتراف (Kuvaas, 2023). تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المكافآت المعنوية قد تكون أكثر فعالية في تعزيز الدافعية الداخلية على المدى الطويل مقارنة بالمكافآت المالية التي قد تساهم في تعزيز الدافعية في المدى القصير فقط.

تطبيقات نظرية الدافعية في بيئات العمل

- **تحفيز الأداء:** من خلال تطبيق المفاهيم المستمدة من هذه النظريات، يمكن للمنظمات تحسين الأداء العام والخاص للموظفين عن طريق تعزيز بيئة عمل تحفزهم داخلياً. يشمل ذلك إعطاء الموظفين مساحة للاستقلالية، وتوفير الدعم الاجتماعي، بالإضافة إلى مكافآت تتناسب مع جهودهم. (أبو عرابي، م. أ. 2023).
- **الاحتفاظ بالموظفين:** تطبيق هذه النظريات يساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين. الموظفون الذين يشعرون بالتحفيز والاستقلالية والاعتراف بجهودهم يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترات أطول.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** عندما يتم تلبية احتياجات الموظفين المختلفة كما هو موضح في هذه النظريات، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل الغياب. (عبد الله، أ. ر. 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على نهج بحثي مركب يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يتيح تحليلاً متكاملاً للجوانب المختلفة للموضوع. فمن خلال المسح الميداني، والمقابلات المتعمقة، وتحليل البيانات، يمكن فهم كيفية تأثير ساعات العمل على إنتاجية الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، إلى تحليل العلاقة بين ساعات العمل والإنتاجية من خلال مقارنة الأنظمة التقليدية والمرنة المعمول بها في المملكة العربية السعودية. تساعد هذه المنهجية في توفير بيانات دقيقة وموثوقة تُمكن من تقديم توصيات مبنية على الأدلة لصناع القرار في سوق العمل السعودي.

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين الجوانب النظرية والعملية بشكل متكامل، ويرتكز على أدوات بحثية كمية وكيفية متنوعة، بهدف استكشاف العلاقة بين أنظمة ساعات العمل (التقليدية والمرنة) ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين. وتم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على تقديم وصف وتحليل دقيقين للعوامل الداعمة والمعيقة لتطبيق هذه الأنظمة في مختلف المؤسسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (125) مشاركاً، تم اختيارهم من قطاعات متعددة (صناعية، خدمية، تعليمية)، و توزعوا بشكل متوازن بين نظام العمل التقليدي الثابت ونظام العمل المرن. وسعى الباحث لضمان تنوع العينة بما يحقق تمثيلاً مناسباً يوفّر بيانات يمكن من خلالها استخلاص نتائج أكثر دقة وتفصيلاً.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداتين رئيسيتين في جمع البيانات، هما:

الاستبانة:

تم تصميم استبانة شامل لقياس درجة رضا العاملين عن أنظمة العمل المعتمدة لديهم (تقليدية أو مرنة)، ولتقييم أثر هذه الأنظمة على مستويات الإنتاجية، والتحفيز، والرضا الوظيفي العام. كما أخذ الاستبانة في الاعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية والأسرية التي قد تؤثر على تقييم الموظفين لنظام العمل الذي يمارسونه. وجرى توزيع الاستبانة بصيغتين ورقية وإلكترونية لضمان الوصول إلى مختلف فئات العاملين داخل المؤسسات المشاركة.

تم تصميم الاستبانة في هذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بتأثير ساعات العمل على الإنتاجية داخل بيئات العمل المختلفة. وقد شملت الاستبانة عدة أقسام رئيسية لتغطية كافة جوانب البحث، حيث تم تقسيمها إلى الأقسام التالية:

- **البيانات الديموغرافية:** والتي تتضمن أسئلة حول الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، القطاع الذي يعمل فيه الشخص، نوع العمل، ومقر العمل. تم تصميم هذه الأسئلة للحصول على نظرة عامة عن خصائص عينة الدراسة.
- **ساعات العمل ونظام الدوام:** اشتملت الأسئلة في هذا القسم على عدد ساعات العمل اليومية، مدى مرونة النظام الحالي في تحديد ساعات العمل، ومدى ملاءمة ساعات العمل للاحتياجات الشخصية والمهنية.
- **تأثير ساعات العمل على الإنتاجية:** تطرقت الأسئلة إلى تأثير عدد ساعات العمل على الإنتاجية، بالإضافة إلى تقييم مستوى الرضا عن نظام العمل الحالي.
- **تجربة العمل التقليدي مقابل العمل المرن:** تم تصميم هذا القسم لاستكشاف إذا ما كانت هناك تفضيلات بين النظام التقليدي والمرن، وتأثير العمل المرن على إنتاجية الموظفين.
- **مقترحات لتحسين بيئة العمل:** تم إضافة هذا القسم لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في بيئة العمل لتعزيز الإنتاجية.

إجراءات الصدق والثبات للاستبانة:

لتحديد مدى دقة وموثوقية الاستبانة، تم اتباع الإجراءات التالية لضمان الصدق والثبات:

- **الصدق:** تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق **الصدق الظاهري (Content Validity)** حيث قام عدد من الخبراء في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية بمراجعة الاستبانة للتأكد من أن الأسئلة تغطي جميع جوانب الدراسة وتتناسب مع الموضوعات المتعلقة بالبحث. بناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء بعض التعديلات لتحسين وضوح الأسئلة.
- كما تم استخدام **الصدق التمييزي (Discriminant Validity)** حيث تم مقارنة نتائج الاستبانة مع دراسات سابقة في نفس المجال لمعرفة مدى توافق النتائج.
- **الثبات:** لضمان ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وقد أظهرت النتائج معامل ثبات عالٍ يتراوح بين 0.80 و 0.90، مما يعكس درجة عالية من الثبات والموثوقية في قياس ما تهدف الاستبانة إلى قياسه.

المقابلات شبه المنظمة:

أُجريت مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من قادة الأقسام ومديري الموارد البشرية في المؤسسات المشمولة بالدراسة، بهدف استكشاف تجاربهم ورؤاهم تجاه فعالية كل من نظام العمل المرن والتقليدي، والوقوف على التحديات التنظيمية التي تواجههم أثناء تطبيق أنظمة العمل المرنة، وكذلك مناقشة الحلول الممكنة لتجاوز هذه العقبات.

الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة والمقابلات، وتشمل هذه الأساليب: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التوجهات العامة، استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة (التقليدية مقابل المرنة).

حدود الدراسة:

حددت الدراسة مجموعة من الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية، تمثلت في:

الحدود الموضوعية: تركّز الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين ساعات العمل والإنتاجية والرضا الوظيفي، دون التوسع في مناقشة جوانب الأجور أو التفاصيل التشريعية والقانونية لأنظمة العمل.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مجموعة من المؤسسات المحلية في السعودية وعدد محدود من المؤسسات العالمية المتواجدة في المملكة، مثل الشركات متعددة الجنسيات في قطاعات التكنولوجيا، التصنيع، والخدمات المالية.

الحدود الزمانية: جُمعت البيانات في النصف الأول من عام 2025، وهي فترة تشهد تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، ما يستوجب أخذها في الاعتبار عند تحليل وتفسير النتائج.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في المستويات الوظيفية المتوسطة والعليا، ولم تشمل العمالة الأقل مهارة، ما يعني ضرورة الحذر عند تعميم النتائج على الشرائح الوظيفية الأدنى.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

توصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي تعكس تأثير أنماط العمل المختلفة، سواء التقليدية أو المرنة، على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي داخل المؤسسات السعودية. وقد أظهرت البيانات وجود تباين في مدى فاعلية كل نمط عمل بحسب طبيعة المهام الوظيفية واحتياجات الموظفين، حيث تبين أن نظام العمل المرن يسهم بدرجة أكبر في تعزيز الرضا الوظيفي، لا سيما في الوظائف التي تتطلب استقلالية ومرونة في الأداء، بينما يحافظ نظام العمل التقليدي على درجة من الانضباط والوضوح في المهام ضمن بعض القطاعات.

كما كشفت النتائج عن أهمية مراعاة خصائص بيئة العمل المحلية، والتي تشهد تحولات متسارعة في ضوء التطورات التقنية والاقتصادية التي تشجع عليها رؤية المملكة 2030، ما يستدعي إعادة النظر في النماذج التشغيلية التقليدية، وتبني سياسات عمل أكثر مرونة تستجيب لتطلعات الموظفين، وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وفيما يلي، سيتم استعراض النتائج التفصيلية المستخلصة من التحليل الإحصائي، لتوضيح مدى دلالة الفروق والارتباطات بين أنماط العمل ومؤشري الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مفردات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	96	77.5%
	انثى	28	22.5%
الفئة العمرية	55 سنة فأكثر	3	2%
	من 45 إلى 54 سنة	34	27%
	من 35 إلى 44 سنة	57	46%
	من 25 إلى 34 سنة	28	23%
	أقل من 25 سنة	2	2%
	دبلوم	6	5%
المستوى التعليمي	ثانوي	8	6%
	بكالوريوس	75	60%
	دراسات عليا	35	28%
	أقل من 3 سنوات	4	3%
عدد سنوات الخبرة	من 3 إلى 5 سنوات	9	7%
	من 6 إلى 10 سنوات	23	19%

أكثر من 10 سنوات	88	71 %
------------------	----	------

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور بنسبة بلغت ٧٧.٥٪، مقابل ٢٢.٥٪ من الإناث، مما يعكس التركيبة النمطية للقوى العاملة في بعض القطاعات داخل المملكة العربية السعودية، لا سيما في القطاعات الصناعية والتقنية، حيث لا تزال مشاركة النساء محدودة نسبياً، رغم الجهود المبذولة لتعزيز تمكين المرأة في سوق العمل.

أما من حيث الفئات العمرية، فتُظهر البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت في المدى العمري من ٣٥ إلى ٤٤ سنة بنسبة ٤٦٪، تليها الفئة من ٤٥ إلى ٥٤ سنة بنسبة ٢٧٪. ويعني ذلك أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الشرائح العمرية التي تجمع بين النضج المهني والخبرة العملية، مما يُكسب آرائهم وتقييماتهم درجة من العمق والاعتزان. في المقابل، لم تمثل الفئتان الأصغر (أقل من ٢٥ سنة، و ٥٥ سنة فأكثر) سوى ٤٪ مجتمعة، وهو ما قد يشير إلى انخفاض نسب مشاركة الشباب وحديثي التخرج، وكذلك فئة كبار السن في بيانات العمل التي شملتها الدراسة.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (٦٠٪)، تليها الدراسات العليا (٢٨٪)، ما يعكس ارتفاع المستوى المعرفي للعينة، وقدرتهم على استيعاب المتغيرات الحديثة في أنماط العمل. بينما شكّل حاملي المؤهلات الأدنى (الثانوي والدبلوم) نسبة ضئيلة، وهو ما يعزز من ميل الدراسة للتركيز على الكوادر المتخصصة والمهنية في مواقع وظيفية متوسطة أو عليا.

وعند النظر إلى عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ أن 71٪ من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز عشر سنوات، مما يدل على عمق التجربة العملية لدى نسبة كبيرة من العينة، في حين أن ١٩٪ لديهم خبرة بين ٦ إلى ١٠ سنوات. ويعكس ذلك أن ما يقارب نصف العينة لديهم خبرات طويلة تُمكنهم من تقديم تقييم دقيق لأنظمة العمل وتأثيرها على الإنتاجية. أما الفئات ذات الخبرة الأقل، فقد كانت محدودة، حيث بلغت نسبة من لديهم أقل من ٣ سنوات فقط ٣٪، مما يعني أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء موظفي متمرسين.

هذا التوزيع الديموغرافي المتوازن، الذي يجمع بين تنوع القطاع ونضج المشاركين أكاديمياً ومهنياً، يضيف على نتائج الدراسة قدراً عالياً من المصداقية، ويُعزز من إمكانية تعميم نتائجها على فئات مشابهة في سوق العمل السعودي.

نتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة

اختبار صحة الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام ساعات العمل المرنة وارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي، مقارنة بالأنظمة التقليدية ذات الساعات الثابتة.

جدول رقم (2) نتائج اختبار ANOVA للفرض الأول

SUMMARY				
Groups	Count	Sum	Average	Varianc e
نظام العمل التقليدي	96	134	1.39583	0.41008
			3	8

			1.18518	0.23361
نظام العمل المرن	27	32	5	8
نظام العمل عن بعد	2	2	1	0

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	1.17559	2	0.58779	1.59243	0.20762	3.07051
Within Groups	45.0324	122	0.36911			
Total	46.208	124				

تشير النتائج المستخلصة من تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة المختلفة لساعات العمل (ساعات العمل الطويلة، المرنة، والقصيرة) من حيث الإنتاجية. فيما يلي تحليل أكاديمي لهذه النتائج:

القيمة الاحتمالية (P-value): بلغت القيمة الاحتمالية **0.208**، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد عادةً (0.05)، مما يشير إلى أن الفروقات بين الأنظمة ليست ذات دلالة إحصائية وتُعتبر عشوائية. هذا يعني أن تأثير ساعات العمل على الإنتاجية ليس واضحاً بناءً على هذه البيانات. **قيمة F:** بلغت قيمة **F 1.592**، وهي أقل من القيمة الحرجة **F-crit** المقدرة عند مستوى الدلالة 0.05. هذا يُعزز فكرة عدم وجود فروقات جوهرية بين المجموعات، مما يدعم الفرضية الصفرية التي تفترض أن أنظمة ساعات العمل لا تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية.

التباين بين المجموعات (Between Groups): يشير إلى الفروقات التي قد تكون نتيجة للاختلافات بين ساعات العمل المختلفة. مقدار التباين هنا يعكس وجود اختلافات طفيفة ولكنها ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية، **التباين داخل المجموعات (Within Groups):** القيمة تُظهر التباينات داخل نفس النظام، مما قد يكون ناتجاً عن عوامل شخصية أو بيئية خاصة بكل فرد ضمن العينة.

مما سبق، يُمكن القول بأن تأثير ساعات العمل المختلفة على الإنتاجية لا يُظهر فروقات جوهرية في سياق هذه الدراسة. ومع ذلك، يُوصى بإجراء دراسات إضافية على عينات أكبر وفي سياقات مختلفة لاستكشاف التأثير بشكل أعمق.

اختبار صحة الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة ساعات العمل ومستويات الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3) نتائج اختبار ANOVA لصحة الفرض الثاني

SUMMARY				
Groups	Count	Sum	Average	Varianc e
نظام العمل التقليدي	96	216	2.25	0.35789
نظام العمل المرن	27	48	1.77777	0.41025
نظام العمل عن بعد	2	3	1.5	0.5

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	5.52133	2	2.76066	7.45685	0.00088	3.07051
Within Groups	45.1666	122	0.37021			
Total	50.688	124				

تشير النتائج المستخلصة من تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة المختلفة للعمل (نظام العمل التقليدي، العمل المرن، والعمل عن بعد) من حيث مستويات الرضا. فيما يلي تحليل لهذه النتائج:

- القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت **0.00088** أقل من مستوى الدلالة المحدد عادة (0.05)، مما يدل على أن الفروقات بين الأنظمة ليست عشوائية بل حقيقية. يشير هذا إلى أن نوع نظام العمل له تأثير مهم على الرضا.

- قيمة F التي بلغت **7.456856** أكبر من القيمة الحرجة F-crit المقدرة بـ **3.070512**، مما يعزز فكرة وجود فروقات بين المجموعات ويؤكد أن اختلاف أنظمة العمل يؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الموظفين.

التباين بين المجموعات (Between Groups): يشير إلى الفروقات التي يمكن أن تعزى إلى الاختلافات بين أنظمة العمل المختلفة. يُظهر مقدار التباين (SS = 5.521333) أن هناك تبايناً ملحوظاً بين الأنظمة.

التباين داخل المجموعات (Within Groups): القيمة (SS = 45.16667) تُظهر التباينات داخل نفس النظام، مما قد يكون بسبب عوامل شخصية أو بيئية خاصة بكل مشارك.

مما سبق يتضح أن الأنظمة التقليدية للعمل لديها مستوى رضا أعلى مقارنةً بالأنظمة الأخرى، ولكنها تُظهر أيضاً تباينات في الإنتاجية والمرونة. العمل المرن يقدم بعض الفوائد فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ولكنه قد يواجه تحديات في دعم الموظفين بالشكل الكافي. العمل عن بعد يُعتبر الأقل شيوعاً، ولكن على الرغم من ذلك، يبدو أن لديه القدرة على تحسين الإنتاجية لبعض الموظفين.

ويمكن التوصية بتقديم دراسة أعمق لتحديد العوامل الرئيسية وراء تأثير النظام المرن والعمل عن بعد، تعزيز برامج الدعم الإداري والحوافز في بيئات العمل التقليدية لتقليل التباين بين الموظفين داخل نفس النظام، توفير فرص أكثر للموظفين لتجربة أنظمة العمل المرنة أو الهجينة لتحديد مدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.

اختبار صحة الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ساعات العمل الحالية واحتياجات الأفراد الشخصية والمهنية.

جدول رقم (4) نتائج اختبار ANOVA لصحة الفرض الثالث

SUMMARY				
Groups	Count	Sum	Average	Varianc e

نظام العمل التقليدي	96	159	1.65625	0.48059
نظام العمل المرن	27	54	2	0.61538
نظام العمل عن بعد	2	5	2.5	0.5

ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	3.65175	2	1.82587	3.58381	0.03073	3.07051
Within Groups	62.1562	122	0.50947			
Total	65.808	124				

تشير النتائج المستخلصة من تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة المختلفة للعمل (نظام العمل التقليدي، العمل المرن، والعمل عن بعد) من حيث احتياجات الأفراد الشخصية والمهنية. فيما يلي تحليل لهذه النتائج:

بلغت القيمة الاحتمالية 0.030731، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد عادةً (0.05). يدل ذلك على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعات المختلفة، بلغت قيمة F 3.583819، وهي أكبر من القيمة الحرجة F-crit 3.070512، مما يعزز فكرة وجود فروقات حقيقية بين المجموعات فيما يتعلق بأرائهم حول ساعات العمل.

بين المجموعات (Between Groups): التباينات الناتجة عن الاختلافات بين الإجابات الثلاثة تُظهر وجود فروقات واضحة، حيث بلغ مجموع المربعات (SS) 3.65175 ومتوسط المربعات (MS) 1.825875. داخل المجموعات (Within Groups): التباينات داخل نفس المجموعة كانت أقل نسبيًا، حيث بلغ مجموع المربعات (SS) 62.15625 ومتوسط المربعات (MS) 0.509477.

تشير القيم الإحصائية إلى أن المشاركين لديهم آرائهم المختلفة بشأن مدى توافق ساعات العمل مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية. النتائج تُظهر وجود تأثير واضح لأنظمة ساعات العمل على تقييم المشاركين.

نتائج الدراسة

أسفرت نتائج الدراسة عن عدد من النتائج المهمة المتعلقة بأثر أنظمة العمل المختلفة (التقليدي، المرن، وعن بعد) على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي وملاءمة النظام لاحتياجات الأفراد في بيئة العمل السعودية، وجاءت أبرز النتائج كما يلي:

1. عدم وجود تأثير جوهري لنظام العمل على مستوى الإنتاجية: أظهرت الدراسة أن نوع نظام العمل (سواء تقليدي أو مرن أو عن بعد) لا يؤثر بشكل واضح أو دال إحصائيًا على مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي لدى العاملين. وهذا

يشير إلى أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية قد تكون أكثر ارتباطاً بطبيعة المهام، أو أسلوب الإدارة، أو البيئة التنظيمية، وليس فقط بنظام ساعات العمل.

2. وجود فروق واضحة في مستوى الرضا الوظيفي بين أنظمة العمل: بيّنت النتائج أن الموظفين العاملين ضمن النظام التقليدي أظهروا أعلى درجات الرضا، مقارنةً بزملائهم في أنظمة العمل المرن وعن بعد. ويُعزى ذلك جزئياً إلى الاستقرار الوظيفي، والوضوح في الأدوار، وسهولة التواصل في النظام التقليدي، رغم محدوديته من حيث المرونة.

3. تباين في مدى توافق أنظمة العمل مع الاحتياجات الشخصية والمهنية: أظهرت البيانات أن النظام المرن والعمل عن بعد أكثر توافقاً من وجهة نظر الموظفين مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية، مقارنةً بالنظام التقليدي. مما يعكس رغبة متزايدة لدى العاملين في امتلاك قدر أكبر من التحكم في جداولهم لتحقيق توازن أفضل بين الحياة والعمل.

4. تفوق النظام التقليدي في جانب الرضا، يقابله تفوق العمل المرن في جانب الملاءمة: تكشف النتائج عن مفارقة مهمة؛ فبينما يوفر النظام التقليدي مستوى أعلى من الرضا العام، فإن النظام المرن يُظهر ملاءمة أفضل للاحتياجات الشخصية، مما يشير إلى أن الجمع بين مميزات النمطين قد يكون الخيار الأمثل للمؤسسات.

5. محدودية تطبيق العمل عن بعد رغم وجود مؤشرات إيجابية: رغم أن عدد من شملهم نظام العمل عن بعد في العينة كان محدوداً، إلا أن النتائج تشير إلى إمكانيات واعدة لهذا النمط، خاصة إذا توافرت له البيئة التقنية والإدارية المناسبة، مما يدعو إلى التوسع المدروس في اعتماده.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز ممارسات العمل داخل المؤسسات السعودية، وتحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، بما يتماشى مع توجهات التحول المؤسسي ضمن رؤية المملكة 2030:

1. اعتماد نماذج عمل مرنة هجينة

يوصى بدمج عناصر من النظام التقليدي مع ممارسات العمل المرن، بما يضمن الاستفادة من مزايا الاستقرار والتنظيم، إلى جانب تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين. يمكن تطبيق ذلك من خلال منح الموظفين خيارات مرنة في توقيتات الحضور والانصراف أو إتاحة أيام عمل عن بعد بشكل جزئي.

2. إعادة تصميم سياسات الموارد البشرية لتعزيز التوازن الوظيفي

ينبغي تطوير السياسات المؤسسية لتشمل معايير مرنة تراعي الفروق الفردية بين الموظفين، خصوصاً فيما يتعلق بظروفهم الأسرية أو الصحية، مما يساهم في رفع الرضا الوظيفي ودون التأثير السلبي على الإنتاجية.

3. توسيع فرص تطبيق العمل عن بُعد تدريجيًا

على الرغم من محدودية عينة العمل عن بعد في الدراسة، إلا أن المؤشرات الإيجابية تستدعي إجراء تجارب موسعة في هذا النمط، خاصةً في القطاعات التقنية والتعليمية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية ونظم المتابعة الإلكترونية.

4. الاستثمار في التدريب والتأهيل الإداري لنماذج العمل الحديثة

تحتاج القيادات الإدارية إلى التدريب على أساليب إدارة فرق العمل في البيئات غير التقليدية، بما في ذلك مهارات التحفيز عن بُعد، وإدارة الأداء بالنتائج، باستخدام الأدوات التقنية في التنسيق والتواصل.

5. تشجيع الدراسات القطاعية المتخصصة

تنصح الدراسة بإجراء بحوث إضافية في قطاعات محددة (مثل الصحة، والتعليم، الصناعة، التقنية)، بهدف تحديد مدى فاعلية نماذج العمل المختلفة بحسب طبيعة النشاط، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر تخصيصًا ودقة.

6. قياس الأثر طويل المدى لتطبيق نماذج العمل المرنة

ينبغي على المؤسسات التي تطبق نماذج العمل المرنة أو عن بعد أن تضع آليات تقييم دورية لرصد أثر هذه الأنظمة على الأداء والرضا والتفاعل الوظيفي، لضمان استمرارية التحسين والتطوير.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، حسام قرني، 2022. أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر العدد الرابع عشر جامعة بنى سويف
- البحيري، محمد صبري، ٢٠١٨. دراسة تحليلية لأثر تطبيق استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فاعلية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية العدد الثاني، ٦٣-١.
- السلوم، رافد بن عبد الله، والمعارك، هلاء بنت عثمان. (٢٠٢٤). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع، ٦٣ ٢٢٦ - ٢٤٤.
- علي، م.، حسن، ف.، إبراهيم، س. (٢٠٢٢). أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية في بيئات العمل الحديثة. مجلة الدراسات الإدارية، ١٥(٢)، ١٢٥-١٤٠.
- الطاهر، س. (٢٠١٧). أثر ساعات العمل على إنتاجية الموظفين: دراسة تحليلية. مجلة إدارة الأعمال، ١٢(١)، ٦٨-٥٥.
- حسن، ف.، إبراهيم، م. (٢٠١٩). دور ساعات العمل المرنة في تعزيز رضا الموظفين: دراسة ميدانية. المجلة العربية للدراسات الاقتصادية، ٨(٣)، ١١٥-١٠٢.
- كامل، ع.، عبد الله، ج.، & السعيد، ل. (٢٠٢١). التكنولوجيا والإنتاجية في بيئات العمل الحديثة. مجلة البحث العلمي، ٦(٢)، ٩٨-٨٥.
- أبو عرابي، م. أ. (٢٠٢٣). دافعية الموظفين في بيئة العمل: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الإدارية، ٣٢(٤)، ٢٤٥-٢٣٣.
- صقر، زكي محمود زكي، وأحمد، لمياء محمد عبد الرحيم. (2024). تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية. مجلة البحوث التجارية، مج 46 ، ع 3. 379 - 412
- عبد الله، أ. ر. (٢٠٢١). أثر نظرية الدافعية الذاتية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٩(٣)، ١١٢-٩٨
- فاطمة سيف الظاهري وحسين محمد العثمان (2021) التوازن بين العمل والحياة؛ دراسة في تأثير العمل في جودة حياة النساء العاملات، مجلة الآداب جامعة بغداد، العدد، 138

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Allen, T. D., Shuffler, M. L., & Kelliher, C. (2023). Flexible work arrangements and work-life balance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 509–525.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 61(3), 234–246.
- Jones, L., & Taylor, M. (2020). The impact of flexible work schedules on employee well-being. *International Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 567–583.
- Jones, L., & Taylor, M. (2020). The impact of working hours organization on productivity in large organizations. *Global Business Journal*, 20(4), 315–328.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2022). Work-life balance and employee wellbeing: A review of current research. *Human Resource Management Review*, 32(1), 10–24.
- Kossek, E. E., Barratt, C. L., & Sonnetag, S. (2022). The future of work: Flexible work arrangements and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 123–138.
- Kuvaas, B. (2023). The impact of work motivation on performance. *Journal of Management Studies*, 60(1), 45–67.
- Maslow, A. H. (2022). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Smith, J. (2018). Work hours and productivity: A comprehensive review. *Journal of Business Management*, 14(2), 101–115.
- Tremblay, D. G., Sethi, S., & Spector, P. E. (2022). Work-life balance: A review of the current literature and its impact on performance. *Industrial Relations Research Journal*, 48(3), 225–246.

لنتعلم مدى الحياة...
الاستثمار في الموظفين هو...
الاستثمار الذي يترك أثره على المدى الطويل...

VISION 2030
رؤية 2030
Ministry of Human Resources Development
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

استبيان حول تأثير ساعات العمل على الإنتاجية

عزيزي المشارك،

شكراً لك على تخصيص وقتك للمشاركة في استبيان تأثير ساعات العمل على الإنتاجية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنظمة العمل التقليدية والمرنة وتأثيرها على مستوى الأداء والإنتاجية في بيئات العمل المختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

لماذا هذا الاستبيان؟

يساعدنا هذا الاستبيان في جمع بيانات موثوقة تساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئات العمل، وتحقيق توازن أفضل بين ساعات العمل والإنتاجية. نؤكد لك أن جميع إجاباتك ستظل سرية تماماً، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

⌚ الوقت المستغرق لإكمال الاستبيان: 5-7 دقائق تقريباً.

محرر النموذج

صفحة 1 من 6

التالي

المتابعة إلى القسم التالي

قسم 2 من 6

البيانات الديموغرافية

الجنس *

الفئة العمرية *

المؤهل العلمي *

عدد سنوات الخبرة في العمل *

القطاع الذي تعمل فيه*

نوع العمل الحالي*

مقر العمل*

المتابعة إلى القسم التالي

قسم 3 من 6

ساعات العمل ونظام الدوام

كم عدد ساعات العمل اليومية التي تعملها عادةً؟ *

هل يمنحك نظام العمل الحالي مرونة في تحديد ساعات عملك؟ *

هل تشعر بأن ساعات العمل الحالية تناسب احتياجاتك الشخصية والمهنية؟ *

بعد القسم 3

المتابعة إلى القسم التالي

قسم 4 من 6

تأثير ساعات العمل على الإنتاجية

كيف تقيّم تأثير عدد ساعات العمل على إنتاجيتك؟ *

برأيك، ما هو العامل الأكثر تأثيرًا في إنتاجيتك؟ *

كيف تصف مستوى رضاك عن نظام العمل الحالي؟ *

بعد القسم 4

المتابعة إلى القسم التالي

قسم 5 من 6

تجربة العمل التقليدي مقابل المرن

إذا كنت تعمل بنظام تقليدي، هل تفضل التحول إلى نظام مرن؟ *

إذا كنت تعمل بنظام مرن، كيف أثر ذلك على إنتاجيتك؟ *

ما هي التحديات التي تواجهها في نظام العمل الخاص بك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة) *

بعد القسم 5

المتابعة إلى القسم التالي

قسم 6 من 6

مقترحات لتحسين بيئة العمل

برأيك، ما الذي يمكن تحسينه في نظام العمل لديك لتعزيز الإنتاجية؟*
هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى حول كيفية تحسين الإنتاجية في بيئة العمل؟

Abstract:

This study aims to evaluate the relationship between working hours and productivity levels by comparing traditional fixed-hour systems with flexible work systems in the work environments of Saudi Arabia. The study is particularly significant in light of the rapid economic, social, and technological developments, which impose organizational challenges requiring strategic flexibility from institutions, especially in human resource management and improving employees' quality of life.

The study defines productivity comprehensively, including not only the quantity of work completed but also its quality, employee satisfaction, and the ability to innovate. It also examines the impact of working hours on productivity, noting that extended hours without adequate rest lead to negative effects, whereas flexible working hours help improve performance and achieve a better work-life balance.

The study employed a descriptive-analytical approach, using a detailed questionnaire distributed to 125 employees across various sectors, including industry, services, and education, in major cities of Saudi Arabia. The results showed that 70% of employees working under flexible systems reported improved productivity compared to 40% under traditional systems, and the flexible system was found to enhance job satisfaction.

The study also highlighted that the success of flexible working hours depends on organizational, technological, and social factors, such as a clear organizational structure and the availability of remote work tools. It emphasized the importance of considering cultural and social characteristics of employees when implementing flexible systems.

The study recommends a gradual shift toward flexible working hours, providing continuous technical support and training for employees on time management and effective use of technological tools. It also recommends developing institutional policies to support and regulate flexible work. Furthermore, the study stresses the need for regular evaluations to ensure the sustainable success of such systems.

Keywords: Working hours, Productivity, Flexible work systems, Work-life balance.

The Relationship Between Work Hours and Productivity: A Comparative Study of Traditional and Flexible Models

Prepared by:

Ibrahim Hassan Al-Malki

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad