

أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة

كوفيد-19

إعداد الطالب/نواف عبدالله محمد الحاضر

الرقم الجامعي/252000267

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید، د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

هَذَا مِنْ فِصْلَةٍ

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 3.....  | إهداء                                |
| 4.....  | شكر وتقدير                           |
| 7.....  | قائمة الجداول                        |
| 9.....  | فهرس الأشكال                         |
| 10..... | المستخلص                             |
| 11..... | الفصل الأول                          |
| 12..... | المقدمة                              |
| 13..... | مشكلة الدراسة                        |
| 14..... | أهمية الدراسة                        |
| 15..... | أهداف الدراسة                        |
| 16..... | تساؤلات الدراسة                      |
| 16..... | فرضيات الدراسة                       |
| 17..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 20..... | الفصل الثاني                         |
| 20..... | الدراسات السابقة                     |
| 21..... | المقدمة                              |
| 23..... | المتغير التابع والمستقل              |
| 25..... | الدراسات السابقة                     |
| 28..... | الإطار النظري للدراسة                |
| 31..... | الفصل الثالث                         |
| 31..... | منهجية الدراسة                       |
| 32..... | المقدمة                              |
| 34..... | مجتمع البحث                          |
| 35..... | المنهجية وطرق البحث                  |
| 37..... | أدوات الدراسة                        |

|    |                         |
|----|-------------------------|
| 38 | خطوات جمع البيانات..... |
| 39 | حدود البحث.....         |
| 41 | الفصل الرابع.....       |
| 41 | نتائج الدراسة.....      |
| 42 | المقدمة.....            |
| 44 | تحليل البيانات.....     |
| 85 | الخاتمة.....            |
| 87 | الخاتمة.....            |
| 89 | التوصيات.....           |
| 90 | المراجع.....            |
| 94 | الملاحق.....            |
| 99 | Abstract.....           |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية .....                                                                          |
| 47 | جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة .....                                                   |
| 48 | جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة .....                                                   |
| 50 | جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية .....                                                              |
| 51 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لإتاحة نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية ..... |
| 53 | جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساعدة العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية .....        |
| 54 | جدول 7 : التحليل الإحصائي للشعور أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية .....       |
| 56 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة نظام العمل المرن في تحسين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب .....  |
| 57 | جدول 9 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة الوقت تزيد من الالتزام بأداء العمل بكفاءة .....                 |
| 59 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لإتاحة نظام العمل المرن أداء المهام بكفاءة من خارج مقر العمل .....               |
| 60 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة العمل من مواقع مختلفة على زيادة الإنتاجية .....                          |
| 62 | جدول 12 : التحليل الإحصائي للشعور براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب .....                 |
| 63 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة مرونة مكان العمل على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل .....          |
| 64 | جدول 14 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي .....             |
| 66 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة .....            |
| 67 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لتقديم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن .....            |
| 68 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة .....         |
| 70 | جدول 18 : التحليل الإحصائي للشعور أن الشركة تثق بقدرة الموظف على أداء مهامه في ظل نظام العمل المرن .....    |
| 71 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة نظام العمل المرن في زيادة الإنتاجية في العمل .....                       |
| 73 | جدول 20 : التحليل الإحصائي للشعور برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن .....                          |
| 74 | جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن العمل المرن ساعد في تحسين الأداء العام والرضا عن العمل .....         |
| 76 | جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية .....                                                                    |
| 76 | جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية .....                                                                    |
| 77 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة الوقت .....                  |
| 78 | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة المكان .....                 |
| 80 | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي والدعم التنظيمي للعمل المرن .....   |
| 81 | جدول 27 : ملخص النموذج .....                                                                                |
| 82 | جدول 28 : تحليل التباين .....                                                                               |
| 82 | جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار .....                                                                      |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 84 | جدول 30 : اختبار التباين الأحادي..... |
| 84 | جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....  |

## فهرس الأشكال

|    |                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة                                                                            |
| 49 | شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة                                                                            |
| 50 | شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية                                                                                       |
| 52 | شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لإتاحة نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية                          |
| 53 | شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساعدة العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية                                 |
| 55 | شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني للشعور أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية                                |
| 56 | شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة نظام العمل المرن في تحسين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب                           |
| 58 | شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة الوقت تزيد من الالتزام بأداء العمل بكفاءة                                          |
| 59 | شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لإتاحة نظام العمل المرن أداء المهام بكفاءة من خارج مقر العمل                                         |
| 61 | شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة العمل من مواقع مختلفة على زيادة الإنتاجية                                                   |
| 62 | شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني للشعور براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب                                          |
| 63 | شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة مرونة مكان العمل على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل                                   |
| 65 | شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي                                      |
| 66 | شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة                                     |
| 67 | شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقديم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن                                     |
| 69 | شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لوجود سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة                                  |
| 70 | شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للشعور أن الشركة تثق بقدرة الموظف على أداء مهامه في ظل نظام العمل المرن                             |
| 72 | شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة نظام العمل المرن في زيادة الإنتاجية في العمل                                                |
| 73 | شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للشعور برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن                                                   |
| 75 | شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن العمل المرن ساعد في تحسين الأداء العام والرضا عن العمل                                  |
| 77 | شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة الوقت                |
| 79 | شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة المكان               |
| 80 | شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي والدعم التنظيمي للعمل المرن |
| 82 | شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي                                                                                                |
| 83 | شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار                                                                                                 |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، وذلك في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها بيئة العمل نتيجة التوسع في أنماط العمل الحديثة مثل العمل عن بُعد والعمل الهجين. وتسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد العمل المرن المتمثلة في مرونة الوقت ومرونة المكان والدعم التنظيمي، وبين المتغيرات التابعة المتمثلة في إنتاجية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، بما يساهم في فهم مدى فاعلية هذا النظام في تحسين الأداء التنظيمي داخل بيئات العمل السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي تطبق نظام العمل المرن. وبلغ حجم العينة (250) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة مناسبة تضمن تمثيل فئات مختلفة من مجتمع الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات وقياس أثرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود أثر إيجابي واضح لتطبيق نظام العمل المرن على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث تبين أن مرونة الوقت والمكان تساهمان في تحسين أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على الإنجاز، في حين يلعب الدعم التنظيمي دوراً محورياً في نجاح تطبيق هذا النظام وتعزيز فعاليته. كما أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى العمل المرن يرتبط بزيادة مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتقليل الضغوط الوظيفية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني نظام العمل المرن بشكل منظم داخل الشركات السعودية، مع أهمية تطوير البنية التحتية التقنية، وترسيخ ثقافة الثقة التنظيمية، وتفعيل برامج التدريب للموظفين لضمان الاستخدام الفعال لهذا النظام. كما أوصت بضرورة إجراء تقييم مستمر لتطبيق العمل المرن وتطويره بما يتناسب مع احتياجات بيئة العمل المتغيرة.

**الكلمات المفتاحية:** العمل المرن - إنتاجية الموظفين - الرضا الوظيفي - الشركات السعودية - جائحة كوفيد-19 - مرونة

العمل - إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الأول

شهد العالم في العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أنماط العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة المتزايدة، إلا أن جائحة كوفيد-19 شكلت نقطة تحول غير مسبوقة في أساليب إدارة العمل وتنظيم الموارد البشرية. فقد فرضت الأزمة الصحية العالمية على المؤسسات والشركات التوجه نحو تبني أنماط عمل بديلة تضمن استمرارية الأعمال مع الحفاظ على سلامة الموظفين، وكان من أبرز هذه الأنماط نظام العمل المرن الذي أتاح إمكانية أداء المهام الوظيفية خارج الإطار الزمني والمكاني التقليدي. ومع مرور الوقت، لم يعد العمل المرن مجرد استجابة ظرفية للأزمة، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه العديد من الشركات في مختلف القطاعات بوصفه أحد ركائز التطوير التنظيمي والتحول الرقمي في بيئة العمل الحديثة (Battisti، 2022).

في السياق السعودي، برزت أهمية هذا النظام بشكل خاص مع توجه الدولة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز كفاءة سوق العمل ورفع إنتاجية الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين. كما أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تبنت مجموعة من السياسات التي تشجع على تطبيق العمل المرن بوصفه أداة لتحفيز التوظيف وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل. ومع ذلك، ما زال هذا التحول يثير تساؤلات متعددة حول مدى تأثيره الفعلي على إنتاجية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، خاصة في ضوء الفروق الثقافية والتنظيمية التي تميز بيئة العمل السعودية عن غيرها من البيئات العالمية (Lynn، 2023).

تنبع أهمية دراسة أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 من الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحولات التنظيمية الجديدة وأداء العاملين في مرحلة ما بعد الأزمة. فالإنتاجية لم تعد تُقاس فقط بكمية المخرجات، بل أصبحت تتأثر بعوامل متعددة تشمل جودة بيئة العمل، والدعم الإداري، ومستوى التمكين الذاتي، ومرونة الجداول الزمنية. ومن جهة أخرى، يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمستوى الالتزام التنظيمي والتحفيز الذاتي والولاء للمؤسسة، وهي عناصر حاسمة في تحقيق الأداء الفعال على المدى الطويل (Alotaibi، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى نجاح تطبيق العمل المرن في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية، مع التركيز على التحديات والفرص التي أفرزتها الجائحة. كما تسعى إلى تقديم رؤية علمية متكاملة تساعد صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير سياسات عمل أكثر توافقاً مع متطلبات المرحلة الحالية، وبما يساهم في بناء بيئة عمل مستدامة قائمة على التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. إن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى رصد التغيرات

التي أحدثها نظام العمل المرن، بل إلى فهم آليات تأثيره في ضوء الخصوصية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي، مما يمنحها أهمية تطبيقية وعلمية على حد سواء (Aldhobaib، 2025).

### مشكلة الدراسة

على الرغم من أن تطبيق نظام العمل المرن في الشركات السعودية جاء كاستجابة ضرورية لظروف جائحة كوفيد-19، إلا أن استمراره بعد انتهاء الأزمة كشف عن وجود مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي أثرت بشكل متفاوت على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. فبينما تشير بعض الدراسات والتقارير إلى أن العمل المرن أسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، فإن الواقع العملي في العديد من المؤسسات السعودية أظهر تبايناً واضحاً في نتائجه، حيث واجهت بعض الشركات صعوبات في مراقبة أداء الموظفين وضمان الالتزام بمعايير الجودة والانضباط المهني، كما برزت تحديات تتعلق بالتواصل الفعال بين الفرق العاملة، وضعف الإحساس بالانتماء المؤسسي، وانخفاض معدلات التعاون المباشر بين الزملاء. هذه الظواهر قد تؤدي في بعض الحالات إلى تراجع في كفاءة العمل وتباين في معدلات الإنتاجية، مما يعكس الحاجة الماسة إلى دراسة معمقة لآثار هذا النظام على مختلف أبعاد الأداء والرضا الوظيفي.

ومن أبرز المشاكل المترتبة على هذه الظاهرة هو غياب الوضوح في تقييم الإنتاجية الفعلية للموظفين العاملين بنظام مرن، خاصة في ظل اختلاف معايير القياس بين الوظائف التي تعتمد على الإنجاز الفردي وتلك التي تتطلب عملاً جماعياً متكاملًا. كما أن ضعف البنية التقنية أو الإدارية في بعض المؤسسات حال دون تحقيق الاستفادة الكاملة من مزايا العمل المرن، مما أدى إلى زيادة الضغوط النفسية لدى بعض الموظفين نتيجة غموض التوقعات أو تداخل أوقات العمل مع الحياة الشخصية. كذلك، قد ينتج عن سوء تطبيق النظام انخفاض مستوى الرضا الوظيفي نتيجة الشعور بالعزلة المهنية أو نقص الدعم الإداري، وهو ما قد ينعكس سلباً على الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة (Alotaibi T.، 2022).

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في عدم وضوح أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، واختلاف نتائج تطبيق هذا النظام بين المؤسسات من حيث الفعالية والأثر التنظيمي. وانطلاقاً من هذه المشكلة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19؟

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في توسيع الإطار المعرفي للأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لا سيما في ظل التحولات التنظيمية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. فموضوع العمل المرن يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة القوى العاملة، وهو ما يزال بحاجة إلى دراسات معمقة تواكب خصوصية البيئات المحلية مثل البيئة السعودية. إذ ركزت غالبية الدراسات السابقة على التجارب الغربية، في حين أن الواقع السعودي يتميز بتركيبة ثقافية وتنظيمية مختلفة تؤثر في كيفية تقبل وتطبيق هذا النظام. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن من جهة، ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ضمن إطار مؤسسي سعودي بعد جائحة كوفيد-19. كما تقدم الدراسة منظورًا علميًا جديدًا لفهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والتحفيز الذاتي والأداء المؤسسي، وتسعى لبناء نموذج نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال منهجيتها التحليلية التي تربط بين الجوانب النظرية والميدانية، وتوضح كيفية تفاعل العوامل التقنية والإدارية والثقافية في تشكيل تجربة العمل المرن في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة تسهم في تطوير المعرفة المتخصصة بمجال تنظيم العمل وإدارة الأداء في السياقات العربية والخليجية (Anjum, 2022).

### - الأهمية العملية

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لكونها تقدم رؤى تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات العمل وإدارة الموارد البشرية داخل الشركات السعودية. فنتائجها المتوقعة قد تساعد صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في تصميم سياسات عمل مرنة تتوافق مع طبيعة الوظائف ومتطلبات السوق المحلي، مع الحفاظ على معدلات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحديد العوامل الحاسمة لنجاح العمل المرن، مثل وضوح الأهداف، وجود أنظمة تقييم أداء فعالة، وتوفير بنية تحتية رقمية تدعم التواصل والإشراف عن بُعد. وتبرز الأهمية العملية أيضًا في كونها توفر أساسًا علميًا يمكن أن تستند إليه المؤسسات عند وضع استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية. كما يمكن أن تساهم مخرجات الدراسة في توجيه السياسات الحكومية نحو سنّ أنظمة وتشريعات أكثر مرونة وتنظيمًا لأنماط العمل الحديثة، بما يحقق المواءمة بين مصلحة أصحاب الأعمال واحتياجات الموظفين. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب

الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتكون أداة عملية تدعم التحول المؤسسي والتنمية المستدامة في سوق العمل السعودي بعد الجائحة (Ammirato، 2024).

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات العمل المرن ومؤشرات الأداء والرضا في بيئة العمل السعودية الحديثة.

### الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى انتشار وتبني نظام العمل المرن في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، وأنماطه المختلفة (كالعمل عن بُعد، والدوام الجزئي، وساعات العمل المرنة).
2. تحليل أثر تطبيق العمل المرن على مستوى إنتاجية الموظفين من حيث الكفاءة في الأداء، وجودة المخرجات، والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد.
3. دراسة تأثير نظام العمل المرن على رضا الموظفين الوظيفي من حيث الرضا عن بيئة العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومستوى الدافعية والالتزام التنظيمي.
4. استكشاف التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق نظام العمل المرن، مثل صعوبات الإشراف، وضعف التواصل، ونقص البنية التحتية التقنية أو الإدارية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية والإدارية التي يمكن أن تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز فعالية نظام العمل المرن بما يضمن رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي في آن واحد.

## تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-

19؟

### الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تبنت الشركات السعودية نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19، وما هي أبرز أشكاله وأنماطه المطبقة؟
2. ما تأثير تطبيق العمل المرن على إنتاجية الموظفين من حيث جودة الأداء، والالتزام بالمهام، وتحقيق الأهداف التنظيمية؟
3. كيف يؤثر نظام العمل المرن في مستوى رضا الموظفين الوظيفي من حيث الرضا عن بيئة العمل، والتحفيز، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية؟
4. ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق نظام العمل المرن، سواء على الصعيد الإداري أو التقني أو الثقافي؟
5. ما الاستراتيجيات أو الممارسات المثلى التي يمكن أن تتبناها الشركات السعودية لتعزيز فعالية نظام العمل المرن بما يحقق التوازن بين رفع الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى رضا الموظفين الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

3. يؤثر نوع نظام العمل المرن المطبق (عمل عن بُعد، ساعات مرنة، دوام جزئي) بشكل مختلف على إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.
4. يؤثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين الوظيفي من خلال تحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً على الدافعية والالتزام التنظيمي.
5. تختلف درجة تأثير نظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين مثل الجنس، العمر، وطبيعة الوظيفة أو القطاع الذي يعملون فيه.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن من جهة، وبين كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي من جهة أخرى، وذلك في سياق التحولات التنظيمية التي شهدتها الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19. فقد فرضت الجائحة إعادة النظر في أنماط العمل التقليدية، مما جعل مفهوم العمل المرن أحد أبرز التحولات الإدارية المعاصرة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحاجات الموظفين الشخصية، مع الحفاظ على كفاءة الأداء واستمرارية الإنتاج. وتعتمد الدراسة بشكل أساسي على النظرية التنظيمية السلوكية (Organizational Behavior Theory) ونظرية تبادل القائد والتابع (Leader-Member Exchange Theory)، بالإضافة إلى مدخل جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)، حيث تساعد هذه الأطر في تفسير كيفية تأثير بيئة العمل المرنة على سلوك الموظف واتجاهاته ودرجة رضاه، وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى إنتاجيته داخل المنظمة.

#### - النظرية السلوكية في المنظمات

تشكل النظرية السلوكية من أهم الأسس التي تقوم عليها هذه الدراسة، إذ تركز على دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة العمل وكيفية تأثير هذا السلوك بالعوامل التنظيمية والبيئية والنفسية. وبحسب هذا المنظور، فإن الموظف لا يتأثر فقط بالحوافز المادية، بل يتأثر أيضاً بنمط الإدارة، ومرونة العمل، ودرجة الاستقلالية الممنوحة له. وفي سياق العمل المرن، تفترض النظرية أن منح الموظف حرية أكبر في تحديد مكان وزمان أداء مهامه يؤدي إلى تقليل الضغوط النفسية وزيادة الشعور بالثقة، وهو ما ينعكس إيجابياً على سلوكه الوظيفي. كما تشير إلى أن بيئة العمل المرنة تعزز الدافعية الداخلية لدى الموظف، مما يرفع من مستوى التركيز والإبداع، وبالتالي زيادة الإنتاجية (Çivilidağ، 2026).

## - نظرية تبادل القائد والتابع

تركز هذه النظرية على جودة العلاقة بين القائد والموظف داخل المنظمة، حيث تفترض أن هذه العلاقة إذا كانت قائمة على الثقة والاحترام والتواصل الفعال، فإنها تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي. وفي إطار العمل المرن، تصبح هذه العلاقة أكثر أهمية، لأن الموظف غالباً ما يعمل عن بُعد أو خارج الإشراف المباشر. لذلك، فإن نجاح نظام العمل المرن يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الثقة الذي يمنحه القائد للموظف، وعلى وضوح الأهداف وتحديد النتائج المتوقعة بدلاً من التركيز على الرقابة المباشرة. وبناءً على هذه النظرية، فإن ارتفاع جودة العلاقة بين القائد والموظف في بيئات العمل المرنة يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي ورفع مستوى الرضا، وبالتالي تحسين الإنتاجية العامة داخل المنظمة (Silvestre، 2025).

## - مدخل جودة الحياة الوظيفية

يُعد مدخل جودة الحياة الوظيفية من المداخل الحديثة التي تفسر العلاقة بين ظروف العمل ورضا الموظف وإنتاجيته. ويشير هذا المدخل إلى أن تحسين بيئة العمل من حيث المرونة، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتقليل الضغوط الوظيفية، يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل مباشر. وفي حالة العمل المرن، يوفر هذا النظام للموظف إمكانية التحكم في وقته وتنظيم مهامه بما يتناسب مع ظروفه الشخصية، مما يساهم في تقليل الإجهاد وزيادة الإحساس بالراحة النفسية. ووفقاً لهذا المدخل، فإن ارتفاع جودة الحياة الوظيفية لا يؤدي فقط إلى رضا الموظف، بل ينعكس أيضاً على مستوى الأداء والإنتاجية نتيجة زيادة التركيز والانتماء للمنظمة (Liden، 2025).

## - نظرية الدافعية

تعتمد الدراسة أيضاً على مجموعة من نظريات الدافعية، وخاصة نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبرغ للعوامل المزدوجة، وذلك لتفسير العلاقة بين العمل المرن ورضا الموظفين. فبحسب ماسلو، فإن العمل المرن يساعد في تحقيق حاجات عليا مثل تقدير الذات وتحقيق الذات من خلال منح الموظف الحرية والاستقلالية. أما وفقاً لهيرزبرغ، فإن المرونة في العمل تُعد من عوامل التحفيز (Motivators) التي تعزز الرضا الوظيفي، لأنها تمنح الموظف شعوراً بالإنجاز والسيطرة على بيئة عمله. إن تطبيق العمل المرن لا يقتصر على كونه أسلوباً تنظيمياً، بل يمثل أيضاً أداة تحفيزية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء والإنتاجية (Irayani، 2025).

## - التكامل بين النظريات في تفسير متغيرات الدراسة

إن القوة التفسيرية لهذه الدراسة تنبع من التكامل بين هذه النظريات، حيث تفسر النظرية السلوكية التغير في سلوك الموظف، بينما تركز نظرية تبادل القائد والتابع على طبيعة العلاقة التنظيمية، ويهتم مدخل جودة الحياة الوظيفية بالبعد الإنساني والاجتماعي، في حين تشرح نظريات الدافعية الجانب النفسي المرتبط بالرضا والإنتاجية. ومن خلال هذا التكامل، يمكن فهم أن نظام العمل المرن لا يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية فقط، بل يعمل من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، وجودة الحياة الوظيفية، مما يجعله نظاماً إدارياً متعدد الأبعاد يتطلب دراسة شاملة لفهم تأثيره داخل بيئة العمل السعودية بعد جائحة كوفيد-19 (Lee، 2024).

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يأتي الفصل الثاني من هذه الدراسة بوصفه أحد أهم الفصول التي تُبنى عليها القوة العلمية والمنهجية للبحث، إذ يُمثّل الأساس النظري الذي ينطلق منه الباحث في فهم الظاهرة محل الدراسة بشكل أعمق وأكثر شمولاً. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية متكاملة لموضوع الدراسة من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة به، واستعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب بناء إطار نظري يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه لا يكتفي بعرض المعلومات النظرية بصورة وصفية، بل يسعى إلى تحليلها وربطها ببعضها البعض بما يتيح تكوين رؤية علمية متماسكة تساعد في تفسير نتائج الدراسة لاحقاً، خصوصاً في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها بيئات العمل في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 وما تبعها من تبني واسع لأساليب العمل المرن.

وفي هذا الإطار، يركّز الفصل على تقديم شرح تفصيلي للمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث يتم تناول المتغيرات الرئيسة بشكل علمي يوضح أبعادها المختلفة وطبيعتها داخل بيئة العمل التنظيمية. ويُسهّم هذا التوضيح في بناء فهم دقيق للعلاقة بين عناصر الدراسة، وكيفية تأثير كل منها في الآخر ضمن السياق المؤسسي. كما يهدف هذا الجزء إلى إزالة أي غموض مفاهيمي قد يحيط بالموضوع، بما يضمن توحيد الإطار الفكري الذي تنطلق منه الدراسة، ويُسهّل عملية التحليل والتفسير في المراحل اللاحقة.

كما يتضمن الفصل مراجعة تحليلية للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات قريبة أو مرتبطة بموضوع الدراسة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك بهدف الوقوف على أبرز ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج واستنتاجات. ولا يقتصر هذا العرض على السرد فقط، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل والمقارنة بين تلك الدراسات، من حيث المناهج المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، وأوجه التشابه والاختلاف بينها. ويساعد هذا التحليل في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي العام، وإبراز ما تضيفه من قيمة معرفية جديدة، بالإضافة إلى تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، والتي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها بشكل أكثر عمقاً.

يعمل الفصل على بناء إطار نظري متكامل يربط بين المفاهيم والمتغيرات محل الدراسة بطريقة علمية منطقية، بحيث يوضح طبيعة العلاقة المتوقعة بينها، في ضوء ما تم استعراضه من نظريات وأدبيات سابقة. ويساعد هذا الإطار في تشكيل تصور شامل حول كيفية تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الجوانب التنظيمية والسلوكية داخل بيئة العمل، بما في ذلك انعكاساته

على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. كما يُعد هذا الإطار بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات البحثية، ويوجّه عملية التحليل الإحصائي لاحقاً، مما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها.

إن الفصل الثاني لا يمثل مجرد جزء نظري من الدراسة، بل يُعد محوراً أساسياً يربط بين الجانب الفكري والجانب التطبيقي، حيث يوفر الخلفية العلمية اللازمة لفهم الظاهرة محل الدراسة بشكل شامل، ويسهم في دعم البناء المنهجي للبحث، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل الشركات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19.

## المتغير التابع والمستقل

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تمثل جوهر المشكلة البحثية، حيث يتم من خلالها تفسير طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن وبين ما يترتب عليه من نتائج داخل بيئة العمل في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19. وتنقسم هذه المتغيرات إلى متغيرات تابعة تعكس النتائج أو المخرجات التنظيمية، ومتغيرات مستقلة تمثل عناصر نظام العمل المرن التي يُفترض أنها تؤثر في تلك النتائج. ويُعد فهم هذه المتغيرات وتحديد أبعادها خطوة أساسية لفهم البناء المنطقي للدراسة، إذ إنها تشكل الأساس الذي يُبنى عليه التحليل والتفسير لاحقاً.

### - المتغير التابع

#### ✓ إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة المخرجات النهائية التي تسعى إلى قياس أثر تطبيق نظام العمل المرن عليها، ويتمثل في كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. وتشير إنتاجية الموظفين إلى مستوى الكفاءة والفاعلية التي يؤدي بها العاملون مهامهم داخل المنظمة، من حيث كمية العمل المنجز وجودته ومدى تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة. كما تعكس الإنتاجية قدرة الموظف على استثمار وقته وجهده وموارده المتاحة بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة للمنظمة، خاصة في ظل التحول نحو أنماط العمل غير التقليدية.

أما الرضا الوظيفي فيعبر عن درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه عمله، بما يشمل بيئة العمل، وطبيعة المهام، والعلاقات التنظيمية، ومستوى التقدير والدعم الذي يتلقاه. ويُعد الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة التي تعكس الحالة النفسية والمعنوية للعاملين داخل المنظمة، حيث يرتبط بشكل وثيق بالاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي، ومستوى الالتزام بالأداء. وفي هذه الدراسة، يتم التعامل مع الإنتاجية والرضا الوظيفي باعتبارهما نتيجتين مترابطتين يعكسان الأثر النهائي لتطبيق نظام العمل المرن داخل بيئة العمل (Santillan, 2023).

### - المتغيرات المستقلة

#### 1. مرونة الوقت

تشير مرونة الوقت إلى قدرة الموظف على التحكم في توقيت أداء مهامه الوظيفية، سواء من خلال تحديد ساعات العمل بشكل مرن، أو إتاحة إمكانية بدء وانتهاء العمل وفق ظروفه الشخصية، مع الالتزام بتحقيق الأهداف المطلوبة. وتُعد مرونة الوقت من

أهم عناصر العمل المرن، لأنها تمنح الموظف قدراً أكبر من الحرية في إدارة وقته، مما يساهم في تقليل الضغوط الناتجة عن الالتزام الصارم بالجدول الزمنية التقليدية، ويعزز من التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية (Petitta، 2025).

## 2. مرونة المكان

تعكس مرونة المكان إمكانية أداء الموظف لمهامه الوظيفية من أماكن مختلفة خارج مقر العمل التقليدي، مثل العمل عن بُعد أو من المنزل أو من مواقع أخرى مناسبة، دون التأثير على جودة الأداء أو مستوى الإنجاز. ويُعد هذا البعد من أبرز مخرجات التحول الرقمي في بيئات العمل الحديثة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية عاملاً أساسياً في تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة من أي مكان. وتساهم مرونة المكان في تقليل الوقت والجهد المبذول في التنقل، مما ينعكس إيجاباً على راحة الموظف وإنتاجيته (Chowhan، 2022).

## 3. الدعم التنظيمي للعمل المرن

يشير الدعم التنظيمي للعمل المرن إلى مدى التزام المؤسسة بتوفير البيئة المناسبة لتطبيق نظام العمل المرن، من خلال توفير البنية التحتية التقنية، وتقديم الدعم الإداري والتقني للموظفين، إضافة إلى وجود سياسات واضحة تنظم هذا النوع من العمل. كما يشمل هذا الدعم درجة الثقة التي تمنحها الإدارة للموظفين، ومدى استعدادها لتبني أساليب عمل تعتمد على النتائج بدلاً من الرقابة المباشرة. ويُعد الدعم التنظيمي عاملاً حاسماً في نجاح نظام العمل المرن، لأنه يحدد مدى قدرة الموظفين على الاستفادة الفعلية من هذا النظام (Chuang، 2025).

## العلاقة بين المتغيرات

تقوم هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة الوقت، ومرونة المكان، والدعم التنظيمي للعمل المرن، وبين المتغير التابع المتمثل في إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. حيث يُفترض أن زيادة مستوى مرونة الوقت تساهم في تحسين قدرة الموظف على إدارة مهامه بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى رفع إنتاجيته وزيادة رضاه الوظيفي نتيجة تقليل الضغوط المرتبطة بالوقت. كما أن مرونة المكان تُساهم في توفير بيئة عمل أكثر راحة وملاءمة للموظف، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التركيز والأداء، وبالتالي تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا.

أما الدعم التنظيمي للعمل المرن فيُعد العامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق هذا النظام، حيث إن وجود سياسات واضحة وبنية تحتية داعمة يعزز من فعالية مرونة الوقت والمكان، ويخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والنتائج بدلاً من الرقابة التقليدية. وبناءً

على ذلك، فإن العلاقة بين المتغيرات تشير إلى أن تطبيق عناصر العمل المرن بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين ملحوظ في كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره وتحليله في السياق السعودي بعد جائحة كوفيد-19.

## الدراسات السابقة

تناولت دراسة (رشاد، 2024) التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة، وقد أتبعَت 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 إيجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر أبعاد 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 المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا مع المراجعين وتوعية الموظفين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن والعمل على أن تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية وضرورة العمل على مرونة الإجراءات والسياسات تجاه ساعات العمل في نظام العمل المرن وضرورة أن تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالموضوعية.

هدفت دراسة (al-Habil، 2023) إلى تسليط الضوء على مفهوم المرونة في العمل و ذلك بدراسة أثر خمسة أنواع من ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 178 من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تم تحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS. حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث وافق 65.68% من الموظفين على ذلك. وأوصت الدراسة

بزيادة الوعي لدى الإدارة و الموظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حول أهمية ترتيبات العمل المرنة و آثارها الكبيرة على إنتاجية الموظفين، كذلك أوصت الشركات أيضا بضرورة الذهاب باتجاه كتابة سياسات و قوانين تضبط ترتيبات العمل المرنة و تحكم عملية الاختيار بين مختلف الترتيبات.

تبحث دراسة (Rajaram، 2024) في آثار ترتيبات العمل المرنة على رضا الموظفين، مع التركيز على عناصر مثل التوازن بين العمل والحياة، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. يُعد فهم كيفية تأثير هذه الترتيبات على الموظفين أمراً بالغ الأهمية في بيئة عمل ديناميكية تتميز بجداول عمل مرنة وخيارات العمل عن بُعد. يُعد العمل عن بُعد، ومرونة الوقت، وتقاسم الوظائف مجرد أمثلة قليلة على ترتيبات العمل المرنة التي تمنح الموظفين مزيداً من التحكم في حياتهم المهنية. وقد بحثت العديد من الدراسات في كيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي، والتوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي. تدرس دراستنا بعناية الأبحاث السابقة سعياً لتوفير فهم أعمق للتفاعلات المعقدة بين جداول العمل المرنة ورضا الموظفين. هدفنا هو تثقيف المؤسسات وصانعي القرار حول كيفية تصميم مساحات عمل تعزز رفاهية الموظفين وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

تم اعتماد العمل عن بعد كاستجابة لـ COVID-19 للحد من انتشار العدوى، مع استمرار العمليات التجارية. كانت المملكة العربية السعودية من بين الدول التي تبنت سياسات صارمة للعمل عن بعد مصاحبة أول حالة موثقة لـ COVID-19. أجريت دراسة وصفية مقطعية (ALMUBARAK، 2022) لاستكشاف تجارب الموظفين تجاه العمل عن بعد كبيئة عمل إلزامية خلال COVID-19 في المملكة العربية السعودية. لقد جمعنا البيانات باستخدام استبيان تم نشره عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة أثناء حظر التجول الجزئي في البلاد. تضمنت عينة الدراسة 471 مشاركاً. كان معظم المشاركين (78٪) راضين عن العمل عن بعد وأفادوا بكفاءة وظيفية أعلى (44٪) وتركيز في العمل (48٪) وتوازن أفضل بين العمل والحياة (56٪) وإدارة الإجهاد (55٪). اعتمدت التجربة الإيجابية على عوامل مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وقطاع العمل ونمط العمل عن بعد. كان لدى الرجال وحاملو درجة البكالوريوس وغير المتزوجين والموظفين العاملين في قطاعي الصحة والتعليم بالإضافة إلى العمل لساعات مرنة تجربة أقل إيجابية من نظرائهم. يُسهم هذا البحث في الأدبيات المتعلقة بالعمل عن بُعد كبديل مشروع للعمل، مع التطرق إليه كوسيلة للحد من المخاطر. ونظراً لكونها أول دراسة تُجرى في المملكة العربية السعودية، فإن لنتائجها تداعيات على السياسات والممارسات والبحوث.

## التعليق على الدراسات السابقة:

### - أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشترك الدراسات السابقة في التركيز على تأثير أنماط العمل المرنة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، سواء في بيئات العمل التقليدية أو في سياق العمل عن بعد الناتج عن جائحة كوفيد-19. جميع الدراسات ركزت على العلاقة بين توفير مرونة في ساعات العمل أو مكانه وبين مستويات رضا الموظفين، بالإضافة إلى التأثير المحتمل على إنتاجيتهم وكفاءتهم. كما استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستندت إلى جمع البيانات عبر الاستبيانات، ما يوفر قاعدة كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. أظهرت النتائج المشتركة في غالبية هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي لأنظمة العمل المرنة على الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث أفاد الموظفون بارتفاع مستويات التوازن بين العمل والحياة، وتحسن الكفاءة في إنجاز المهام، وزيادة الالتزام بالمخرجات الوظيفية عند تطبيق ترتيبات العمل المرنة بشكل فعال.

### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في الموضوع العام، تختلف الدراسات السابقة في مجالات التطبيق والسياسات الجغرافية والمؤسسات المستهدفة. بعض الدراسات ركزت على القطاع الصحي أو الأكاديمي، في حين تناولت دراسات أخرى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو شركات متعددة في بيئات مختلفة. كما اختلفت حجم العينة وطبيعة الاستبيانات، ما أثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها. بالإضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات في التركيز على أبعاد معينة للمرونة، مثل العمل عن بعد أو المرونة الزمنية أو تقاسم الوظائف، بينما تناولت دراسات أخرى نظام العمل المرن كمتغير شامل يشمل كل هذه الأبعاد مجتمعة.

### - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

رغم النتائج الإيجابية المتكررة في الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية:

1. قلة الدراسات التي تناولت تجربة الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 بشكل شامل، ما يترك فجوة في معرفة

مدى تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل المحلية بعد الأزمة.

2. ضعف التركيز على تقييم الفروق بين مستويات الموظفين المختلفة من حيث الرضا والإنتاجية، مثل اختلاف التجربة

بين الموظفين التنفيذيين والمدراء.

3. محدودية الدراسات التي تتناول التطبيق العملي لسياسات العمل المرن وتوصياتها لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.

4. غياب دراسات كمية موسعة تقيس العلاقة بين أنواع محددة من العمل المرن (مثل المرونة الزمنية والعمل عن بعد) ومؤشرات الأداء الوظيفي والرضا بشكل متكامل.

5. قلة الدراسات التي توظف أدوات قياس موحدة وموثوقة للتحليل الإحصائي الدقيق للمتغيرات الرئيسية، بما يتيح إمكانية مقارنة النتائج عبر القطاعات المختلفة.

### الإطار النظري للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الأساس الذي تستند إليه أي دراسة علمية في بناء إطارها الفكري والمنهجي، إذ توضح المفاهيم والمبادئ التي تفسر الظواهر محل البحث والعلاقات المتبادلة بينها. وانطلاقاً من هذه الدراسة، تأتي أهمية المنطلقات النظرية في توضيح الأسس العلمية التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة: نظام العمل المرن، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. فبعد التحولات الجذرية التي فرضتها الجائحة على بيئة العمل، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأنماط التقليدية للعمل واستكشاف آثار البدائل الجديدة التي تم تبنيها بشكل واسع خلال تلك الفترة، وعلى رأسها نظام العمل المرن. وتبرز أهمية هذا النظام في كونه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة رضاهم من خلال منحهم حرية أكبر في كيفية تنظيم وقتهم ومكان أدائهم للمهام. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل هذا النظام ضمن الإطار السعودي الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تستدعي فهماً علمياً متعمقاً لمدى تأثيره على الموظفين والمؤسسات بعد انتهاء الأزمة الصحية العالمية.

### - مفهوم نظام العمل المرن

يمثل نظام العمل المرن تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، إذ يقوم على مبدأ منح الموظف حرية أكبر في تحديد أوقات وأماكن وطريقة أداء مهامه الوظيفية بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل وحياته الشخصية. ويختلف مفهوم المرونة من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن جوهره يتمثل في التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من مراقبة ساعات الحضور والانصراف. ويُعتبر هذا النظام استجابة طبيعية لتغيرات سوق العمل الحديث الذي أصبح أكثر ديناميكية وتنوعاً في احتياجاته. ومع التطور التكنولوجي وتوافر أدوات الاتصال الرقمية، أصبح العمل المرن خياراً عملياً يتيح استمرار الأداء المؤسسي دون الحاجة إلى التواجد الفعلي الدائم في مقر العمل. وفي السعودية، اكتسب هذا المفهوم بعد جائحة كوفيد-19 أهمية متزايدة، حيث تبنته

العديد من الشركات كآلية للحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان سلامة الموظفين، ليتحول لاحقاً إلى توجه استراتيجي ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز كفاءة سوق العمل ورفع مستوى جودة الحياة المهنية. إلا أن تطبيق هذا النظام يتطلب جاهزية تنظيمية وتقنية، فضلاً عن ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والمسؤولية المتبادلة بين الإدارة والموظفين (Kossek، 2022).

#### - مفهوم الإنتاجية في بيئة العمل

تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة وفعالية أداء الموظف داخل المنظمة، إذ تعكس قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام أقل قدر من الموارد والجهد. ولا تقتصر الإنتاجية على كمية المخرجات فحسب، بل تشمل أيضاً جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، ومستوى الإبداع في الأداء. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين نظام العمل المرن والإنتاجية علاقة معقدة تتأثر بعوامل متعددة. فبعض الدراسات ترى أن منح الموظف حرية في تنظيم وقته ومكان عمله يؤدي إلى زيادة تركيزه وتحسين أدائه بسبب انخفاض مستويات الضغط والتعب النفسي، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن غياب الرقابة المباشرة قد يؤدي إلى تراجع الالتزام وصعوبة قياس الأداء الفعلي. وفي السياق السعودي، تتأثر الإنتاجية بعوامل ثقافية وتنظيمية، إذ تميل بعض المؤسسات إلى قياس الأداء من خلال الحضور الفعلي والانضباط الزمني، بينما يركز نظام العمل المرن على النتائج فقط. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة في تحليل كيفية تأثير هذا النظام على إنتاجية الموظفين السعوديين، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتغير أنماط العمل بعد الجائحة (Khan، 2023).

#### - مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالعمل المرن

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله وبيئته التنظيمية ومدى توافقه مع تطلعاته الشخصية والمهنية. ويُعد هذا المفهوم من أبرز مؤشرات الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ يعكس مدى تحفيز الفرد واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ويرتبط الرضا الوظيفي بعوامل عديدة مثل طبيعة المهام، مستوى الدخل، العدالة التنظيمية، فرص التطور المهني، وبيئة العمل العامة. وفي هذا الإطار، يُعتبر نظام العمل المرن أحد العوامل الحديثة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، لأنه يتيح لهم تحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية، ويقلل من الضغوط الناتجة عن التنقل اليومي وساعات العمل الطويلة. غير أن تأثير هذا النظام ليس دائماً إيجابياً، إذ قد يؤدي غياب التواصل المباشر مع الزملاء والمشرفين إلى شعور بعض الموظفين بالعزلة المهنية أو ضعف الانتماء المؤسسي. وفي البيئة السعودية، قد تختلف درجة الرضا الناتجة عن تطبيق العمل المرن تبعاً لاختلاف الجنس، والعمر، وطبيعة الوظيفة، حيث تميل بعض الفئات إلى تفضيل العمل

التقليدي حفاظاً على التفاعل الاجتماعي والمباشرة الإدارية. ولهذا، فإن دراسة العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي تمثل خطوة مهمة لفهم الأبعاد النفسية والسلوكية لهذه التجربة الجديدة في سوق العمل المحلي (Modise، 2023).

#### - الإطار النظري المفسر للعلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا

يستند هذا البحث إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين نظام العمل المرن ومستويي الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن أبرز هذه الأطر النظرية نظرية التحفيز لهرزبرغ التي تميز بين العوامل التي تولد الرضا والعوامل التي تمنع السخط، حيث يُعد منح المرونة أحد محفزات الرضا التي تشجع على الإبداع وزيادة الإنتاجية. كما تعتمد الدراسة على نظرية التوازن بين العمل والحياة التي ترى أن تحقيق هذا التوازن يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والعقلية للموظف، وبالتالي رفع مستوى أدائه العام. وتُعد نظرية الإدارة بالأهداف ذات صلة وثيقة أيضاً، لأنها تركز على تقييم الأداء بناءً على النتائج والمخرجات، لا على أوقات الحضور والانصراف، وهو المبدأ الذي يقوم عليه العمل المرن. ومن خلال هذه المنطلقات النظرية، يمكن القول إن العلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا علاقة تبادلية ومعقدة، تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية. فحين تُطبق المرونة بشكل منظم ومدروس، فإنها تسهم في تحقيق أداء أعلى ورضا أكبر، أما في حال ضعف التطبيق أو غياب الدعم الإداري، فقد تؤدي إلى نتائج عكسية تقلل من الفاعلية وتزيد من الغموض في بيئة العمل (Galanakis، 2022).

#### - الإطار السعودي وتحديات تطبيق نظام العمل المرن

تواجه بيئة العمل السعودية مجموعة من التحديات عند تطبيق نظام العمل المرن، تتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة التي تربط بين الالتزام المهني والحضور الفعلي في مقر العمل، إضافة إلى محدودية أنظمة تقييم الأداء القائمة على المخرجات. كما أن بعض المؤسسات ما زالت تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية والمهارات التقنية التي تمكنها من إدارة فرق عمل تعمل عن بُعد بكفاءة. ومن جهة أخرى، تختلف درجة تقبل الموظفين لهذا النظام بحسب الخلفيات الثقافية وطبيعة العمل، إذ يُنظر إليه أحياناً كخروج عن النمط الإداري المألوف. ورغم هذه التحديات، يمثل العمل المرن فرصة حقيقية لتعزيز كفاءة بيئة العمل في المملكة بما يتماشى مع توجهات التحول الوطني ورؤية 2030، حيث تسعى الدولة إلى رفع إنتاجية الفرد وتحسين جودة الحياة الوظيفية. ومن ثم، فإن دراسة أثر هذا النظام تُعد خطوة علمية ضرورية لفهم كيف يمكن للمؤسسات السعودية تحقيق التوازن بين تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي عبر تطبيق مرن يتلاءم مع خصوصية المجتمع وثقافته المهنية (AlMubireek، 2025).

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

يأتي الفصل الثالث في هذه الدراسة بوصفه أحد الفصول المحورية التي تنتقل بالبحث من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، حيث يُعنى بتوضيح الكيفية التي تم من خلالها تصميم الدراسة وتنفيذها ميدانياً، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي للإجراءات العلمية والمنهجية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يعكس مدى دقة التنظيم المنهجي للدراسة وقدرتها على معالجة المشكلة البحثية بصورة علمية منظمة. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة، وبين الجانب التطبيقي الذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بآثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

ويُركز هذا الفصل على توضيح الأساس المنهجي الذي تم اعتماده في تصميم الدراسة، بما في ذلك الأسلوب العلمي المستخدم في معالجة الظاهرة محل البحث، وكيفية اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. كما يوضح الفصل البيئة التي أُجريت فيها الدراسة، وطبيعة الفئة المستهدفة، والمعايير التي تم على أساسها تحديد المشاركين في الدراسة، بما يضمن تمثيلاً علمياً مناسباً يساعد في تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الموثوقية. ويُعد هذا الجانب ضرورياً لفهم السياق التطبيقي للدراسة، إذ إن دقة النتائج تعتمد بشكل كبير على مدى دقة اختيار العينة وملاءمتها لمجتمع الدراسة.

كما يتناول الفصل شرحاً تفصيلياً للإجراءات المتبعة في عملية جمع البيانات، بدءاً من إعداد أداة الدراسة، مروراً بكيفية توزيعها على أفراد العينة، وانتهاءً بمرحلة استرجاع البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل. ويُبرز هذا الجزء أهمية التنظيم الدقيق في جمع البيانات، باعتباره عاملاً أساسياً في ضمان سلامة النتائج النهائية، وتقليل احتمالية وجود أخطاء قد تؤثر على مصداقية التحليل الإحصائي. إضافة إلى ذلك، يوضح الفصل الظروف والاعتبارات التي تم أخذها في الحسبان أثناء تنفيذ عملية جمع البيانات، بما يعكس التحديات الميدانية التي قد تواجه أي دراسة تطبيقية في بيئة العمل الواقعية.

يتطرق الفصل إلى توضيح نطاق الدراسة وحدودها المختلفة، سواء من حيث الحدود الزمنية أو المكانية أو البشرية، وذلك بهدف تحديد الإطار الذي تمت فيه الدراسة بدقة، ومنع التوسع غير المنضبط في تفسير النتائج. ويساعد هذا التحديد في إعطاء صورة واضحة عن مدى إمكانية تعميم النتائج، كما يساهم في تعزيز الشفافية العلمية للبحث من خلال بيان الإطار الواقعي الذي تمت فيه الدراسة دون مبالغة أو تعميم غير مبرر.

إن هذا الفصل يُعد من الفصول الأساسية التي تُكسب الدراسة قوتها المنهجية، حيث يوضح بشكل دقيق كيفية الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق العملي، ويُبرز مدى الالتزام بالمنهج العلمي في جميع مراحل البحث. كما يُسهم في تعزيز موثوقية النتائج النهائية من خلال تقديم وصف واضح ومفصل للإجراءات البحثية، مما يجعل هذا الفصل عنصراً محورياً في دعم صدق الدراسة وإمكان الاعتماد على نتائجها في تفسير أثر نظام العمل المرن على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل بيئة الشركات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19.

## مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة الإطار الشامل الذي تُستمد منه البيانات الميدانية، والذي يُبنى عليه التحليل العلمي للظاهرة محل الدراسة، إذ يتكون من جميع الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي تبنت نظام العمل المرن أو طبّقته بصورة جزئية أو كلية بعد جائحة كوفيد-19. ويعكس هذا المجتمع الواقع الفعلي للتحوّلات التنظيمية التي شهدتها بيئة الأعمال في المملكة خلال السنوات الأخيرة، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى إعادة تصميم أنماط العمل التقليدية بما يتوافق مع متطلبات المرونة التشغيلية، والتحوّل الرقمي، واستمرارية الأعمال في الظروف الاستثنائية. ومن ثم فإن هذا المجتمع يُعد بيئة خصبة لدراسة أثر هذه التحوّلات على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي ومستوى رضاهم داخل المنظمة.

ويتميّز مجتمع البحث في هذه الدراسة باتساعه وتنوعه، إذ لا يقتصر على قطاع معين أو نوع محدد من الشركات، بل يشمل قطاعات متعددة مثل القطاع المالي، والخدمي، والتقني، والصناعي، وغيرها من القطاعات التي تأثرت بشكل مباشر أو غير مباشر بتطبيق أنظمة العمل المرن. ويُعد هذا التنوع ميزة علمية مهمة، لأنه يسمح بفهم الفروق المحتملة في تأثير العمل المرن باختلاف طبيعة النشاط التنظيمي، ومدى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وثقافة المنظمة في التعامل مع أنماط العمل الحديثة. كما أن هذا الاتساع يساهم في تعزيز القدرة التفسيرية لنتائج الدراسة، ويمنحها بعداً أكثر شمولية يعكس الواقع الفعلي لسوق العمل السعودي.

كما أن مجتمع البحث في هذه الدراسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، والتي كانت نقطة تحول رئيسية في تبني نماذج العمل المرن على نطاق واسع. فقد دفعت هذه الجائحة المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على العمل عن بُعد والعمل الهجين، وهو ما جعل الموظفين داخل هذا المجتمع يعيشون تجربة مباشرة مع هذه الأنماط الجديدة من العمل. وبالتالي فإن هذا المجتمع لا يُمثل فقط بيئة نظرية للدراسة، بل يمثل واقعاً عملياً معاشاً يمكن من خلاله قياس التأثيرات الحقيقية لنظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

ومن الناحية المنهجية، فإن اختيار هذا المجتمع يعكس حرص الدراسة على الوصول إلى بيانات ذات مصداقية عالية، حيث إن أفراد هذا المجتمع لديهم خبرة مباشرة بتطبيق العمل المرن، مما يجعل آرائهم وتصوراتهم أكثر دقة في التعبير عن الواقع التنظيمي. كما أن هذا المجتمع يتيح إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات في سياق واقعي، بعيداً عن الافتراضات النظرية المجردة، وهو ما يعزز من قوة النتائج وموثوقيتها العلمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تنوع خصائص الأفراد داخل هذا المجتمع من حيث الوظائف، ومستويات الخبرة، والبيئات التنظيمية، يساهم في تقديم صورة أكثر عمقاً وشمولية حول تأثير العمل المرن.

إن مجتمع البحث في هذه الدراسة لا يُعد مجرد إطار إحصائي لجمع البيانات، بل يمثل البنية الواقعية التي تنعكس فيها آثار التحول نحو العمل المرن داخل الشركات السعودية، الأمر الذي يجعل دراسته وتحليله خطوة أساسية لفهم العلاقة بين هذا النظام وبين كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19.

### المنهجية وطرق البحث

تعكس المنهجية العلمية الإطار العام الذي يسير عليه البحث في تحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته. وهي تحدد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية، نظرًا لأنها تتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، وتوفر إمكانية تعميم النتائج على عينة أكبر من المجتمع المستهدف. ويأتي اختيار المنهج الكمي في سياق دراسة أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث تتطلب هذه الظاهرة قياس متغيرات قابلة للكمية مثل مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي، ومدى تطبيق نظم العمل المرنة داخل الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19. ويتيح المنهج الكمي إمكانية استخدام أدوات قياس موحدة مثل الاستبيانات، ما يوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بشكل موضوعي. كما يمكن من خلاله اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتحديد مدى صحة العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة، بما يساهم في تقديم توصيات علمية دقيقة لدعم صناع القرار في بيئة العمل السعودية.

### - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي طبقت نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويشمل المجتمع مختلف المستويات الوظيفية والإدارية، نظرًا لتأثير نظام العمل المرن على جميع الفئات داخل المنظمة. ويعد تحديد المجتمع بدقة خطوة أساسية لضمان تمثيل النتائج لجميع الفئات المستهدفة وتفسيرها بشكل صحيح. أما العينة، فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول جميع المستويات الوظيفية والقطاعات المختلفة، مع مراعاة التوزيع النسبي للموظفين حسب الجنس والعمر والخبرة العملية. ويتيح هذا النوع من العينة جمع بيانات دقيقة تمثل الواقع الفعلي للشركات السعودية، كما يساهم في تقليل الانحياز المحتمل في جمع المعلومات وتحليلها.

## - أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته للمنهجية الكمية وقدرته على قياس المتغيرات بشكل دقيق ومنظم. صُممت أسئلة الاستبيان لتغطية ثلاثة محاور رئيسية: مستوى تطبيق نظام العمل المرن، مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي. واعتمدت صياغة الأسئلة على مقاييس معيارية معروفة، مع استخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند. كما تم اختبار الاستبيان أولاً في دراسة تجريبية محدودة لضمان صدق وثبات الأداة، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، لضمان أن جميع البنود تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل متسق وموثوق. وقد أسهمت هذه الخطوة في تعديل بعض البنود الصياغية لتكون أكثر وضوحاً وسهولة في الفهم، وبالتالي تعزيز جودة البيانات النهائية المستخرجة.

## - طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمعالجة البيانات. فبالنسبة للتحليل الوصفي، شمل حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان، بهدف تقديم صورة واضحة عن طبيعة المتغيرات في مجتمع الدراسة. أما التحليل الاستدلالي، فقد استخدمت فيه اختبارات الفرضيات لتحديد وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، بما في ذلك تأثير تطبيق نظام العمل المرن على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تم استخدام اختبار معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الانحداري لدراسة أثر العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً. ويتيح هذا التحليل الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ودعم الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

## - الإجراءات البحثية

اتبعت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة لضمان موثوقية النتائج ودقتها. فقد تم أولاً تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة بدقة، ثم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بما يتناسب مع هذه المتغيرات. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة، مع متابعة دقيقة لضمان استكمالها بالكامل. وبعد جمع البيانات، تم إدخالها في برامج التحليل الإحصائي الحديثة، مثل SPSS، لتطبيق الاختبارات الوصفية والاستدلالية، واستخراج النتائج النهائية. كما تم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات

السابقة والنظريات المفسرة للعلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا الوظيفي، ما أتاح استخلاص توصيات عملية وعلمية قابلة للتطبيق في سياق الشركات السعودية.

## أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح جمع البيانات بشكل منظم ودقيق بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وبالنسبة لهذه الدراسة التي تناولت أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، واعتماد المنهجية الكمية، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي: نظام العمل المرن، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. وشمل الاستبيان عدة محاور رئيسية:

1. **محور العمل المرن:** يحتوي على مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق الشركات السعودية لأنظمة العمل المرن،

بما يشمل المرونة في أوقات العمل، إمكانية العمل عن بُعد، وحرية الموظف في تنظيم مهامه اليومية.

2. **محور الإنتاجية:** يركز على تقييم مستوى إنتاجية الموظف في ظل نظام العمل المرن، ويشمل بنودًا تقيس الكفاءة في

أداء المهام، الالتزام بالمخرجات والجودة، والقدرة على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

3. **محور الرضا الوظيفي:** يقيس درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل الجديدة، ومستوى التوازن بين الحياة المهنية

والشخصية، والعلاقة مع الإدارة والزملاء، بالإضافة إلى مستوى التحفيز والانتماء المؤسسي.

اعتمد تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع كل بند، حيث يمثل الرقم

(1) أقل درجة موافقة ويمثل الرقم (5) أعلى درجة موافقة. وقد تم إجراء اختبار الصدق والثبات على الاستبيان من خلال عينة

تجريبية صغيرة للتأكد من أن البنود تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق الأداة

وموثوقيتها.

وباستخدام هذه الأداة، تم جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ما أتاح قياس العلاقة بين نظام العمل المرن ومستوى

الإنتاجية والرضا الوظيفي بدقة، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، بما يضمن نتائج موضوعية قابلة للتعميم

على عينة أكبر من مجتمع الدراسة.

## خطوات جمع البيانات

تشكل خطوات جمع البيانات من المراحل الجوهرية في الدراسات الكمية، إذ تمثل المرحلة التي يتم فيها تحويل الإطار النظري والتصميم المنهجي إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، تم الاعتماد على منهجية كمية تستهدف قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي، من خلال أداة بحثية مُعدة خصيصاً لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. وتنبع أهمية هذه المرحلة من كونها الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية، إذ إن جودة البيانات ودقتها تنعكس بشكل مباشر على صحة التحليل الإحصائي وموثوقية الاستنتاجات.

وتبدأ عملية جمع البيانات في الدراسات الكمية عادة بمرحلة إعداد أداة القياس، حيث يتم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع مراعاة وضوح العبارات ودقتها العلمية وقدرتها على قياس الأبعاد المختلفة للمتغيرات المستقلة والتابعة. وفي هذه الدراسة تم بناء الأداة بحيث تغطي جوانب مرونة الوقت ومرونة المكان والدعم التنظيمي للعمل المرن، بالإضافة إلى قياس إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال مؤشرات قابلة للقياس الكمي. ويتم التأكد من صلاحية الأداة من خلال عرضها على مختصين أو محكمين للتأكد من صدق المحتوى وملاءمتها للبيئة السعودية وطبيعة العمل بعد جائحة كوفيد-19، بما يضمن أن البيانات التي سيتم جمعها تعكس الواقع بدقة.

بعد إعداد الأداة والتأكد من صلاحيتها، تأتي مرحلة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة أو العينة المختارة، حيث يتم استخدام وسائل مناسبة لتسهيل الوصول إلى المشاركين، مثل النماذج الإلكترونية أو الوسائل الرقمية التي تتناسب مع طبيعة بيئة العمل المرن التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصال عن بُعد. وتُعد هذه الخطوة مهمة في الدراسات الكمية، لأنها تضمن الوصول إلى عدد كافٍ من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، مع مراعاة تمثيلهم لمجتمع الدراسة بشكل علمي. كما يتم في هذه المرحلة توضيح هدف الدراسة للمشاركين بطريقة مختصرة وواضحة، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما يساهم في زيادة مستوى الاستجابة ودقة المعلومات المقدمة.

ثم تأتي مرحلة متابعة عملية جمع الاستجابات، والتي تُعد خطوة ضرورية لضمان اكتمال البيانات وتقليل نسبة الفاقد أو الاستجابات غير المكتملة. حيث يتم التواصل مع المشاركين بشكل دوري لتذكيرهم بإكمال الاستبانة في حال استخدامها إلكترونياً، أو متابعة استلام الاستبانات الورقية في حال استخدامها، وذلك لضمان الحصول على حجم بيانات كافٍ يسمح بإجراء

التحليل الإحصائي بشكل موثوق. كما يتم في هذه المرحلة مراجعة الاستجابات الأولية للتأكد من خلوها من الأخطاء أو البيانات غير الصالحة التي قد تؤثر على جودة التحليل.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات، يتم الانتقال إلى مرحلة تنظيمها وإعدادها للتحليل الإحصائي، حيث تُفرغ البيانات في برامج تحليل إحصائي مناسبة، ويتم ترميزها وتحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة. وتُعد هذه الخطوة أساسية في الدراسات الكمية، لأنها تمهّد لمرحلة التحليل واستخراج النتائج، كما تساعد في التأكد من جاهزية البيانات من حيث الاتساق والدقة قبل البدء في العمليات الإحصائية. وبذلك، فإن خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة تمثل سلسلة مترابطة من الإجراءات العلمية الدقيقة التي تهدف إلى ضمان الحصول على بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

#### حدود البحث

##### - الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي اعتمدت نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19. ويشمل ذلك جميع المستويات الوظيفية والإدارية، من موظفين إداريين وعمال تنفيذيين إلى مدراء وأعضاء فرق الإشراف، وذلك لضمان تمثيل شامل لكافة فئات المجتمع المستهدف. وتم استبعاد الأفراد غير العاملين أو العاملين في شركات لم تطبق نظام العمل المرن، لضمان أن تكون البيانات المتحصلة دقيقة وتعكس تأثير النظام مباشرة على الموظفين الذين يعيشون تجربة العمل المرن فعلياً. كما ركزت الدراسة على الموظفين القادرين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول تجربتهم مع العمل المرن، لضمان جمع معلومات موضوعية وواقعية.

##### - الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تلت جائحة كوفيد-19 مباشرة وحتى الوقت الحالي، أي منذ اعتماد الشركات السعودية لنظام العمل المرن بعد انتشار الجائحة وحتى إتمام جمع البيانات وتحليلها. ويأتي هذا التحديد الزمني لارتباط متغيرات الدراسة مباشرة بالتغيرات التي فرضتها الجائحة على بيئة العمل، ولضمان أن تكون النتائج مرتبطة بالتجربة الحديثة للمرونة في بيئة

العمل. كما يتيح هذا الإطار الزمني إمكانية تقييم التأثيرات الفورية والمتوسطة لنظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي، دون التشتت في بيانات قديمة لا تعكس الواقع الحالي بعد التحولات التي طرأت على سوق العمل السعودي.

#### - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات السعودية داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع التركيز على المدن الكبرى حيث تتركز غالبية الشركات التي اعتمدت العمل المرن بشكل فعلي، مثل الرياض وجدة والدمام. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى التركيز على بيئة العمل الفعلية التي شهدت تطبيق هذا النظام، مع مراعاة اختلاف ثقافة العمل والممارسات التنظيمية بين المناطق المختلفة. كما يسمح هذا الإطار المكاني بجمع بيانات دقيقة يمكن تحليلها في سياق الخصوصية الثقافية والتنظيمية للشركات السعودية، مع إمكانية استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق محلياً في بيئة العمل بالمملكة.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

يأتي الفصل الرابع في هذه الدراسة بوصفه المرحلة الأكثر حسماً في البناء البحثي، إذ يمثل نقطة التحول من العمل المنهجي التطبيقي إلى مرحلة استخلاص الدلالات العلمية وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. ففي هذا الفصل يتم الانتقال من مجرد جمع البيانات وتنظيمها إلى التعامل معها بصورة تحليلية دقيقة، تهدف إلى الكشف عن العلاقات الكامنة بين المتغيرات محل الدراسة، وفهم مدى تأثير تطبيق نظام العمل المرن على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه لا يكتفي بعرض الأرقام والنتائج الإحصائية، بل يتجاوز ذلك إلى بناء قراءة علمية لتلك النتائج، بما يساعد على تحويل البيانات الخام إلى معرفة قابلة للتفسير والتطبيق في الواقع العملي.

ويُركز هذا الفصل على معالجة البيانات التي تم جمعها بطريقة علمية منظمة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل البحث. ولا يقتصر الأمر على عرض النتائج بشكل وصفي، بل يتم تحليلها بشكل معمق للكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وقياس مدى قوة واتجاه هذه العلاقات، بما يساهم في تقديم إجابات علمية واضحة على تساؤلات الدراسة. كما يُعد هذا الجانب أساسياً في تعزيز مصداقية البحث، حيث إن دقة التحليل الإحصائي تُعد عاملاً حاسماً في جودة النتائج النهائية.

وبعد مرحلة التحليل، ينتقل الفصل إلى عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصول السابقة، حيث يتم ربط ما تم التوصل إليه ميدانياً بما تم طرحه نظرياً، بهدف الوصول إلى فهم شامل ومتكامل للظاهرة المدروسة. ويساعد هذا الربط في توضيح مدى اتساق النتائج مع الأدبيات العلمية السابقة، أو اختلافها عنها، مع تقديم تفسيرات علمية لهذه النتائج في ضوء طبيعة بيئة العمل السعودية والتحديات التي فرضتها مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، خصوصاً فيما يتعلق بتبني أنماط العمل المرن.

كما يتناول الفصل مناقشة معمقة للنتائج، يتم من خلالها تحليل دلالاتها العلمية والعملية، وبيان انعكاساتها على بيئة العمل التنظيمية، بما في ذلك تأثيرها على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل الفصل، لأنها تُظهر قدرة الباحث على تفسير النتائج وربطها بالسياق النظري والواقعي، وليس مجرد عرضها بشكل رقمي أو إحصائي. كما يتم في هذا السياق توضيح مدى تحقق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، ومدى قبول أو رفض الفرضيات التي انطلقت منها.

يتم تقديم خلاصة شاملة للنتائج التي تم التوصل إليها، بما يعكس الصورة العامة للدراسة بشكل متكامل، يليها طرح مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تفيد صناع القرار داخل المؤسسات والشركات، بهدف تحسين تطبيق نظام العمل المرن وتعزيز أثره الإيجابي على بيئة العمل. كما يُختتم الفصل ببيان عام يوضح القيمة العلمية للدراسة، وإسهامها في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم الإداري، خاصة في ظل التحولات التي فرضتها المرحلة ما بعد الجائحة. يعد هذا الفصل بمثابة الذروة العلمية للدراسة، حيث تتكامل فيه جميع مراحل البحث السابقة، ليتم تحويل الجهد النظري والمنهجي إلى نتائج قابلة للتفسير والتطبيق، مما يمنح الدراسة قيمتها العلمية والعملية في آن واحد.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت زيادة الإنتاجية المرتبطة بالعمل من مواقع مختلفة أعلى متوسط حسابي بلغ 3.57؛ مما يبرهن على قناعة الموظف السعودي بفعالية البيئات البديلة عن المكتب التقليدي في رفع الكفاءة. نلمس ثقة متبادلة عالية بين المنظمة وكوادرها بمتوسط 3.53 وانحراف معياري 1.313، وهي نتيجة تتسق مع التحسن العام في الأداء والرضا الوظيفي الذي سجل المتوسط نفسه؛ غير أن ارتفاع قيم الانحراف المعياري في دعم الإدارة (1.501) والشعور بالراحة خارج المكتب (1.485) يشير إلى تباين واضح في الآراء. قد يفسر هذا التردد اختلاف طبيعة المهام الوظيفية أو تفاوت مستويات التمكين التقني بين الأقسام، فبينما يجد البعض في العمل المرن ملاذاً للإنجاز، قد يواجه آخرون صعوبات في التأقلم مع غياب الإشراف المباشر. تقارب المتوسطات حول القيمة 3.40 في محاور تنظيم الوقت وتقليل ضغوط المواعيد يعكس قبولاً عاماً للنظام؛ لكنه يظل قبولاً حذراً يحتاج لتعزيز السياسات التنظيمية التي سجلت انحرافاً 1.275 لضمان استدامة هذه الإنتاجية. يظهر التوزيع الطبيعي للبيانات عبر قيم الالتواء والتفرطح استقراراً في استجابات العينة البالغة 260 موظفاً؛ وهو ما يعزز الاعتماد على هذه النتائج في فهم التحول الجذري لثقافة العمل بالمملكة.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .301                   | -1.372   | .151                   | -.052    | 1.434          | 3.00   | .089               | 3.01 | 0       | 260   |
| .301                   | -1.996   | .151                   | .140     | .500           | 1.00   | .031               | 1.47 | 0       | 260   |
| .301                   | -.967    | .151                   | -.297    | 1.200          | 4.00   | .074               | 3.48 | 0       | 260   |
| .301                   | -.905    | .151                   | -.372    | 1.283          | 4.00   | .080               | 3.46 | 0       | 260   |
| .301                   | -1.187   | .151                   | -.165    | 1.345          | 3.00   | .083               | 3.32 | 0       | 260   |

|                                                                         |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| أشعر أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية.    | 260 | 0 | 3.41 | .083 | 3.50 | 1.342 | -.351 | .151 | -1.038 | .301 |
| يسهم نظام العمل المرن في تحسين قدرتي على إنجاز المهام في الوقت المناسب. | 260 | 0 | 3.41 | .089 | 4.00 | 1.429 | -.401 | .151 | -1.136 | .301 |
| أرى أن مرونة الوقت تزيد من التزامي بأداء العمل بكفاءة.                  | 260 | 0 | 3.38 | .080 | 3.00 | 1.296 | -.246 | .151 | -1.047 | .301 |
| يتيح لي نظام العمل المرن أداء مهامي بكفاءة من خارج مقر العمل.           | 260 | 0 | 3.42 | .079 | 4.00 | 1.281 | -.426 | .151 | -.840  | .301 |
| العمل من مواقع مختلفة يساعدني على زيادة إنتاجيتي.                       | 260 | 0 | 3.57 | .087 | 4.00 | 1.398 | -.559 | .151 | -.986  | .301 |
| أشعر براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب.               | 260 | 0 | 3.22 | .092 | 3.00 | 1.485 | -.203 | .151 | -1.385 | .301 |
| مرونة مكان العمل تساعدني على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل.      | 260 | 0 | 3.42 | .084 | 4.00 | 1.361 | -.356 | .151 | -1.144 | .301 |
| أرى أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة أدائي الوظيفي.               | 260 | 0 | 3.32 | .084 | 3.00 | 1.347 | -.266 | .151 | -1.117 | .301 |
| توفر الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة.          | 260 | 0 | 3.35 | .083 | 3.00 | 1.341 | -.280 | .151 | -1.090 | .301 |
| تقدم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن.          | 260 | 0 | 3.33 | .093 | 4.00 | 1.501 | -.302 | .151 | -1.356 | .301 |

|                                                                    |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|--------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| توجد سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة. | 260 | 0 | 3.47 | .079 | 4.00 | 1.275 | -.289 | .151 | -1.059 | .301 |
| أشعر أن الشركة تثق بقدرتي على أداء مهامي في ظل نظام العمل المرن.   | 260 | 0 | 3.53 | .081 | 4.00 | 1.313 | -.431 | .151 | -1.033 | .301 |
| أسهم نظام العمل المرن في زيادة إنتاجيتي في العمل.                  | 260 | 0 | 3.42 | .086 | 3.50 | 1.385 | -.328 | .151 | -1.160 | .301 |
| أشعر برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن.                   | 260 | 0 | 3.34 | .092 | 4.00 | 1.489 | -.348 | .151 | -1.323 | .301 |
| أرى أن العمل المرن ساعد في تحسين أدائي العام ورضائي عن العمل.      | 260 | 0 | 3.53 | .081 | 4.00 | 1.301 | -.442 | .151 | -.954  | .301 |

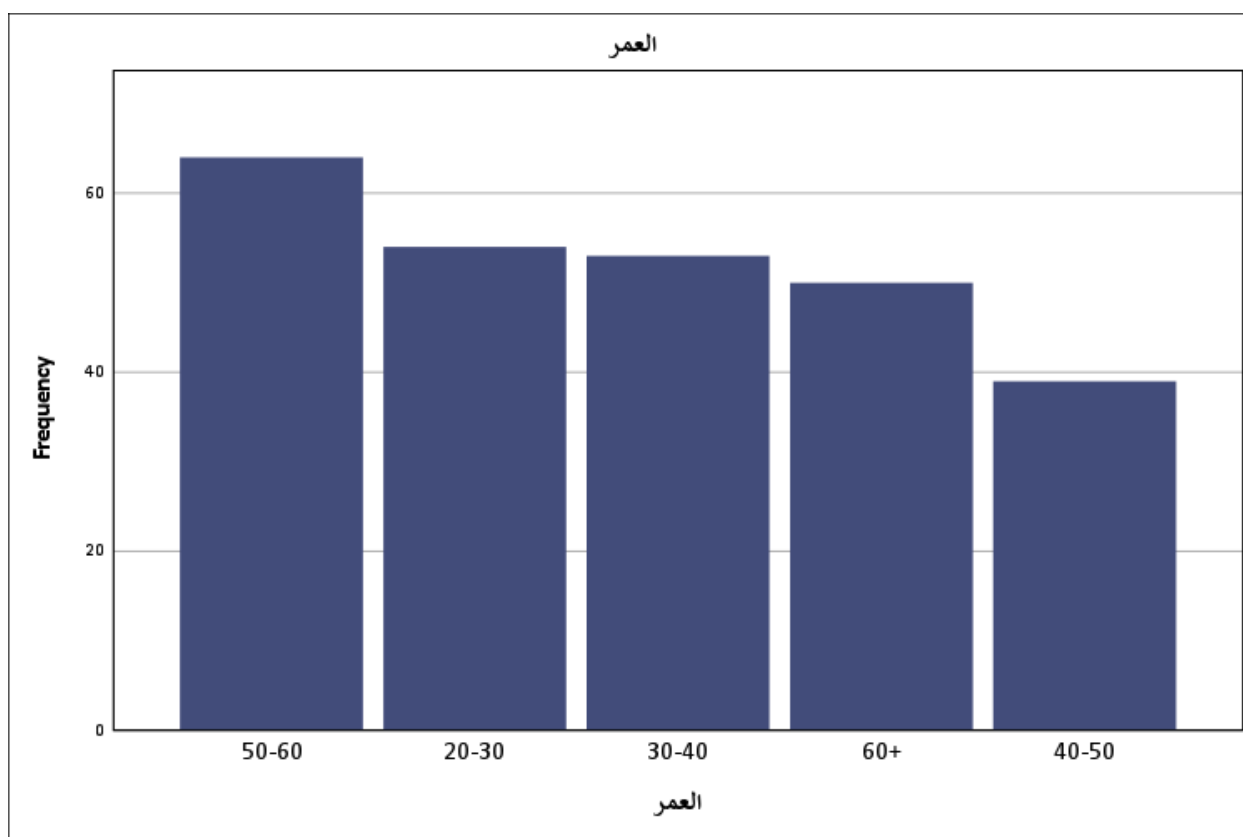
جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### • عمر المشاركين في التجربة

هيمن الموظفون في الفئة العمرية 50-60 عاماً على عينة الدراسة بنسبة بلغت 24.6%. يعقبه مباشرة جيل الشباب بين 20-30 عاماً بنسبة 20.8%. التقارب الرقمي بين هاتين الفئتين يضعنا أمام مشهد إداري منقسم. الجيل الخبير يقود المشهد. في المقابل، تظهر الفئة العمرية 40-50 عاماً كأقل المجموعات مشاركة بنسبة 15%. يبدو أن الفئات الأكبر سناً هي الأكثر تفاعلاً مع استبيان العمل المرن؛ ربما لبحثهم عن توازن أكبر في نهاية مسيرتهم المهنية. الاستجابات موزعة بشكل متوازن نسبياً بين بقية الفئات. الفارق بين أعلى وأدنى نسبة لا يتجاوز 10%. هذا التوزيع يمنح النتائج شمولية عمرية جيدة. الخبرة تقابل الحماس الشبابي في تقييم أثر النظام الجديد. تعادل النسب بين الفئات 20-30 و 30-40 ضمن تمثيلاً دقيقاً للقوى العاملة الشابة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على تنوع عمري يقلل من انحياز النتائج لجيل دون آخر. الفئة فوق 60 عاماً حافظت على حضور قوي بنسبة 19.2%. الوعي المؤسسي بنظام العمل المرن طال كافة السلالم الوظيفية.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 24.6               | 24.6          | 24.6    | 64        | 50-60 | Valid |
| 45.4               | 20.8          | 20.8    | 54        | 20-30 |       |
| 65.8               | 20.4          | 20.4    | 53        | 30-40 |       |
| 85.0               | 19.2          | 19.2    | 50        | 60+   |       |
| 100.0              | 15.0          | 15.0    | 39        | 40-50 |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 260       | Total |       |

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



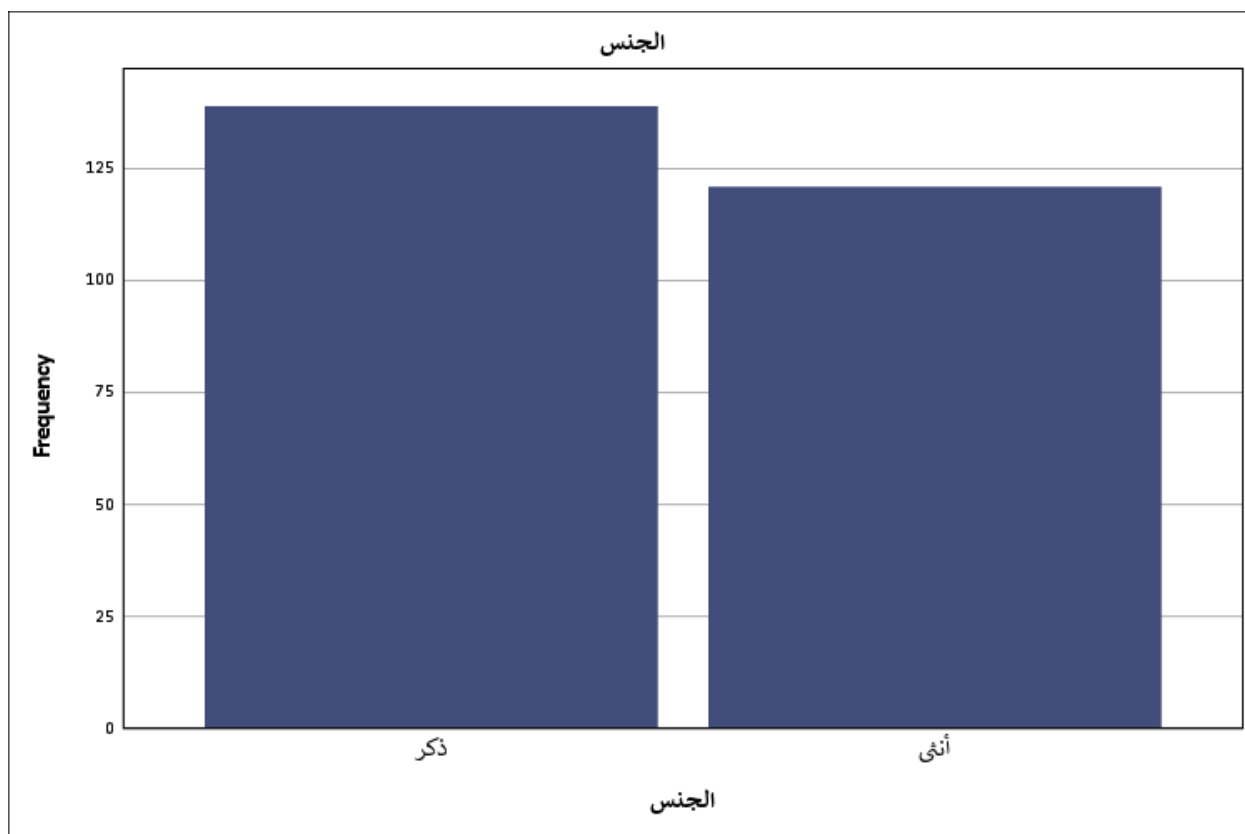
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

### • جنس المشاركين في التجربة

تقارب يظهر في توزيع عينة الدراسة بين الجنسين؛ فالفجوة الرقمية ضئيلة ولا تتجاوز 7%. استحوذ الذكور على نسبة 53.5% من إجمالي المشاركين بتكرار بلغ 139 فرداً. النتيجة متوازنة إحصائياً. قابل ذلك حضور نسائي قوي وصل إلى 46.5% بواقع 121 مشاركة. التوازن في العينة يمنح النتائج موثوقية عالية عند تعميم أثر العمل المرن على بيئة العمل السعودية. قد يشير هذا التقارب إلى اهتمام متساوٍ من كلا الجنسين بمميزات المرونة الوظيفية بعد الجائحة. التنوع هنا يخدم أهداف الدراسة بشكل مباشر. تمثيل الإناث بهذه النسبة المرتفعة يعزز فهم احتياجات المرأة العاملة في ظل الأنظمة الجديدة. الهيكل التكراري للعينة يعكس واقع التوطين ومشاركة الجنسين في قطاع الشركات الحالي. العينة البالغة 260 فرداً جاءت منسجمة في تمثيلها النوعي. استجابة الجنسين بفعالية تدل على شمولية تجربة العمل المرن في المنظمات المشاركة. غياب التفاوت يقلل من احتمالات الانحياز الجندري في التقييم اللاحق للإنتاجية والرضا.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 53.5               | 53.5          | 53.5    | 139       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 46.5          | 46.5    | 121       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 260       | Total |       |

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

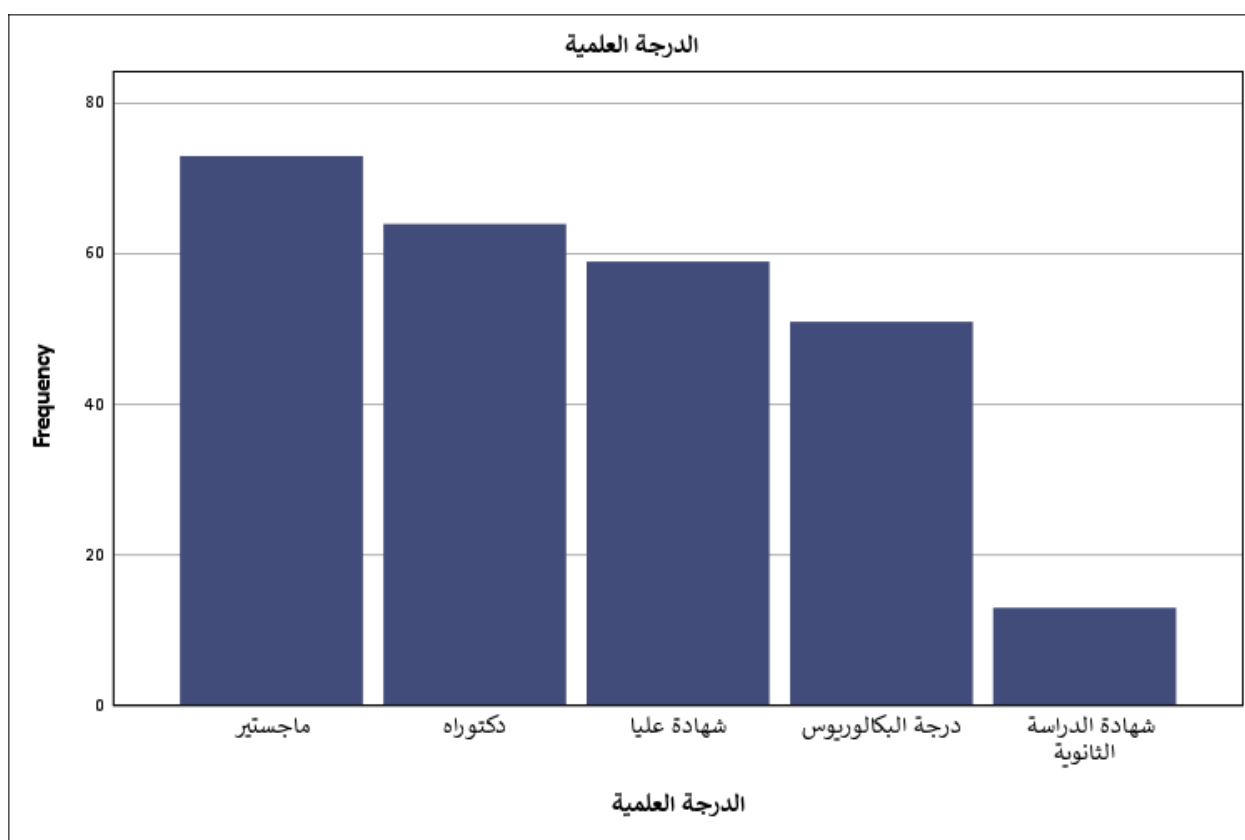
#### • الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

حملة الماجستير هم الكتلة الأكبر في العينة بنسبة 28.1%. تلاهم مباشرة حملة الدكتوراه بنسبة 24.6%. هذا تركيز أكاديمي. قرابة نصف العينة يمتلكون دراسات عليا متقدمة. الدرجات الجامعية المتوسطة (بكالوريوس ودبلومات عليا) شكلت حضوراً متوازناً بنسب 19.6% و 22.7%. انخفضت نسبة حملة الثانوية لتستقر عند 5%. الأرقام تتحدث بوضوح. العينة مؤهلة معرفياً لتقييم أنظمة العمل المعقدة. قد يفسر هذا الارتفاع في المستوى التعليمي عمق الإدراك لمفهوم الإنتاجية المرنة. الكفاءات العالية غالباً ما تطلب استقلالية أكبر في الأداء. التنوع التعليمي يمنح الدراسة بعداً شمولياً. الشركات السعودية المشاركة تعتمد على كوادرات ذات خلفيات علمية رصينة. هذا الوعي الأكاديمي يسند نتائج الرضا الوظيفي المرصودة لاحقاً. التباين التعليمي بين الفئات العليا والدنيا يعزز مصداقية الاستجابات حول الأدوات التقنية والسياسات التنظيمية.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |         |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |       |
| 28.1               | 28.1          | 28.1    | 73        | ماجستير | Valid |

|       |       |       |     |                           |
|-------|-------|-------|-----|---------------------------|
| 52.7  | 24.6  | 24.6  | 64  | دكتوراه                   |
| 75.4  | 22.7  | 22.7  | 59  | شهادة عليا                |
| 95.0  | 19.6  | 19.6  | 51  | درجة<br>البكالوريوس       |
| 100.0 | 5.0   | 5.0   | 13  | شهادة الدراسة<br>الثانوية |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total                     |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

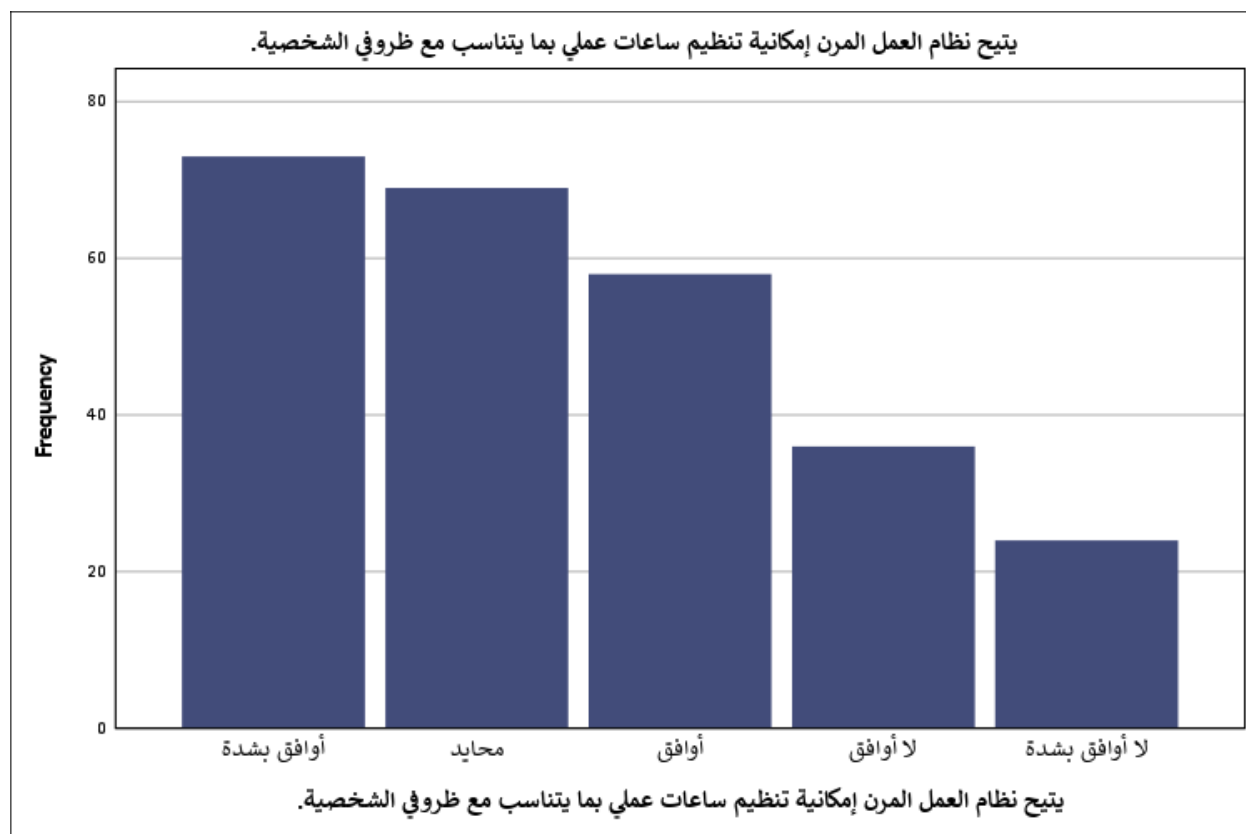
• يتيح نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية.

أيدت النسبة الأكبر من المشاركين قدرة العمل المرن على مواءمة الظروف الشخصية بواقع 28.1% استجابوا بـ "أوافق بشدة". هذا مؤشر حيوي. يتبع ذلك تقارب ملحوظ في كفتي الموافقة والحياد؛ حيث سجل المحايدون 26.5% مقابل 22.3% للموافقين. يبدو أن شريحة عريضة من الموظفين لا تزال تختبر قدرة النظام على تفكيك المركزية الزمنية للعمل. العملية ليست مجرد أرقام.

تردد الآراء بين القبول المطلق والرفض بنسبة 13.8% يشير إلى تحديات تشغيلية في إدارة الجداول الزمنية داخل الشركات. قد يفسر هذا التباين صعوبة التنسيق بين المهام الجماعية والاحتياجات الفردية في بعض الإدارات. وجود 9.2% يعارضون بشدة يوجي باحتمالية تداخل العمل مع الحياة الخاصة بشكل سلبي لدى البعض. الاستجابات تعكس واقعاً انتقالياً يتطلب مهارات عالية في الإدارة الذاتية. نجاح المرونة هنا يرتبط بقدرته الموظف على رسم حدود فاصلة بين التزاماته المنزلية والمهنية.

| يتيح نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 28.1                                                                       | 28.1          | 28.1    | 73        | أوافق بشدة    | Valid |
| 54.6                                                                       | 26.5          | 26.5    | 69        | محايد         |       |
| 76.9                                                                       | 22.3          | 22.3    | 58        | أوافق         |       |
| 90.8                                                                       | 13.8          | 13.8    | 36        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                      | 9.2           | 9.2     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                            | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لإتاحة نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لإتاحة نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية.

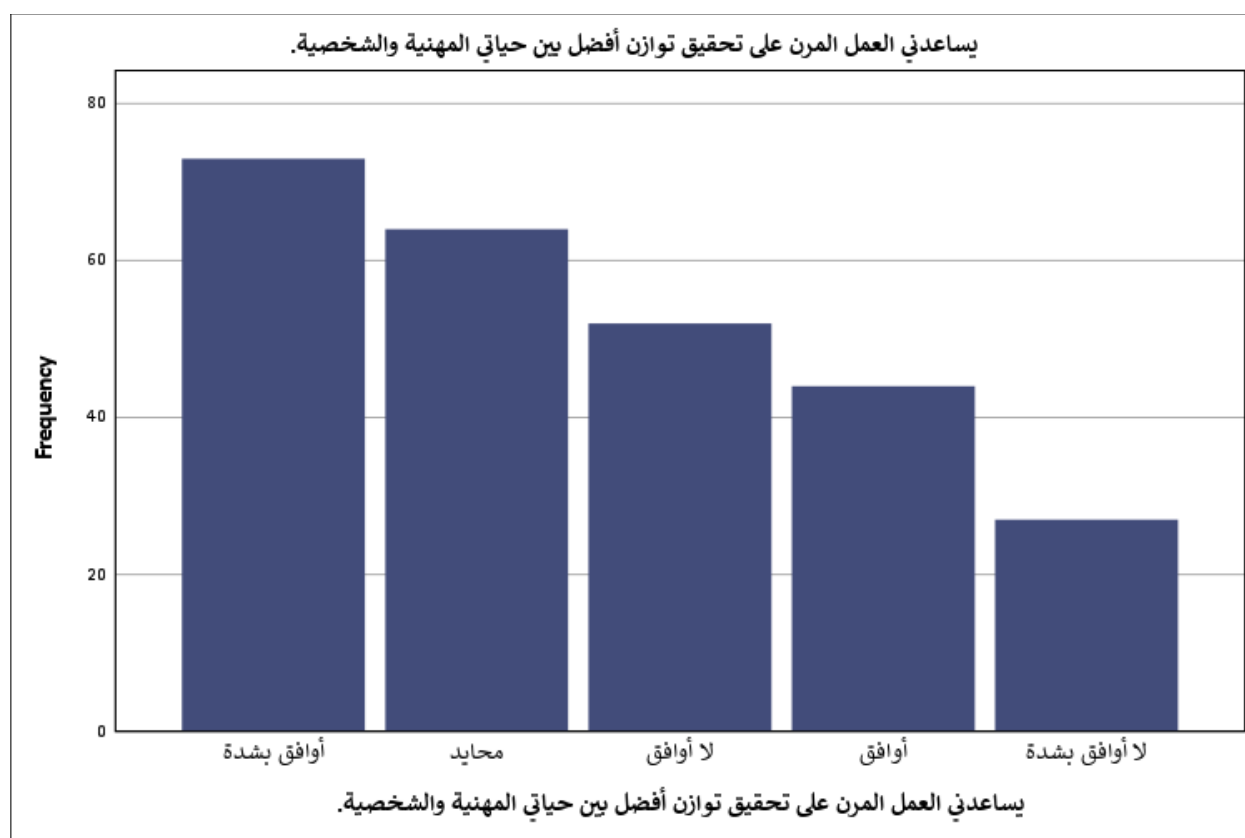
#### • يساعدني العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين حياتي المهنية والشخصية.

لم تسجل العينة أي إجماع كامل على غياب دور العمل المرن في التوازن بين الحياة والمهنة؛ إذ انحصر الرفض القاطع "لا أوافق بشدة" في أدنى مستوياته بنسبة 10.4%. في المقابل، تربع التأييد القوي "أوافق بشدة" على قمة الاستجابات بنسبة 28.1%. النتيجة تشير لوعي إيجابي. تبرز الفكرة في تقارب نسب المحايد (24.6%) والمعارضين (20%); مما يكشف عن تباين واضح في تجارب الموظفين الشخصية. قد يفسر هذا صعوبة الفصل بين الواجبات الأسرية والمهام الوظيفية لدى شريحة ليست بالبسيطة من العاملين في الشركات السعودية. تحقيق التوازن ليس مكسباً تلقائياً بمجرد تغيير النظام. موافقة 16.9% فقط بشكل اعتيادي تعزز فرضية وجود تحديات في بيئة العمل المنزلية أو قصور في آليات الانضباط الذاتي.

| يساعدني العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين حياتي المهنية والشخصية. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                           | 73        | 28.1    | 28.1          | 28.1               | Valid |
| محايد                                                                | 64        | 24.6    | 24.6          | 52.7               |       |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 72.7  | 20.0  | 20.0  | 52  | لا أوافق      |
| 89.6  | 16.9  | 16.9  | 44  | أوافق         |
| 100.0 | 10.4  | 10.4  | 27  | لا أوافق بشدة |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total         |

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساعدة العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساعدة العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية.

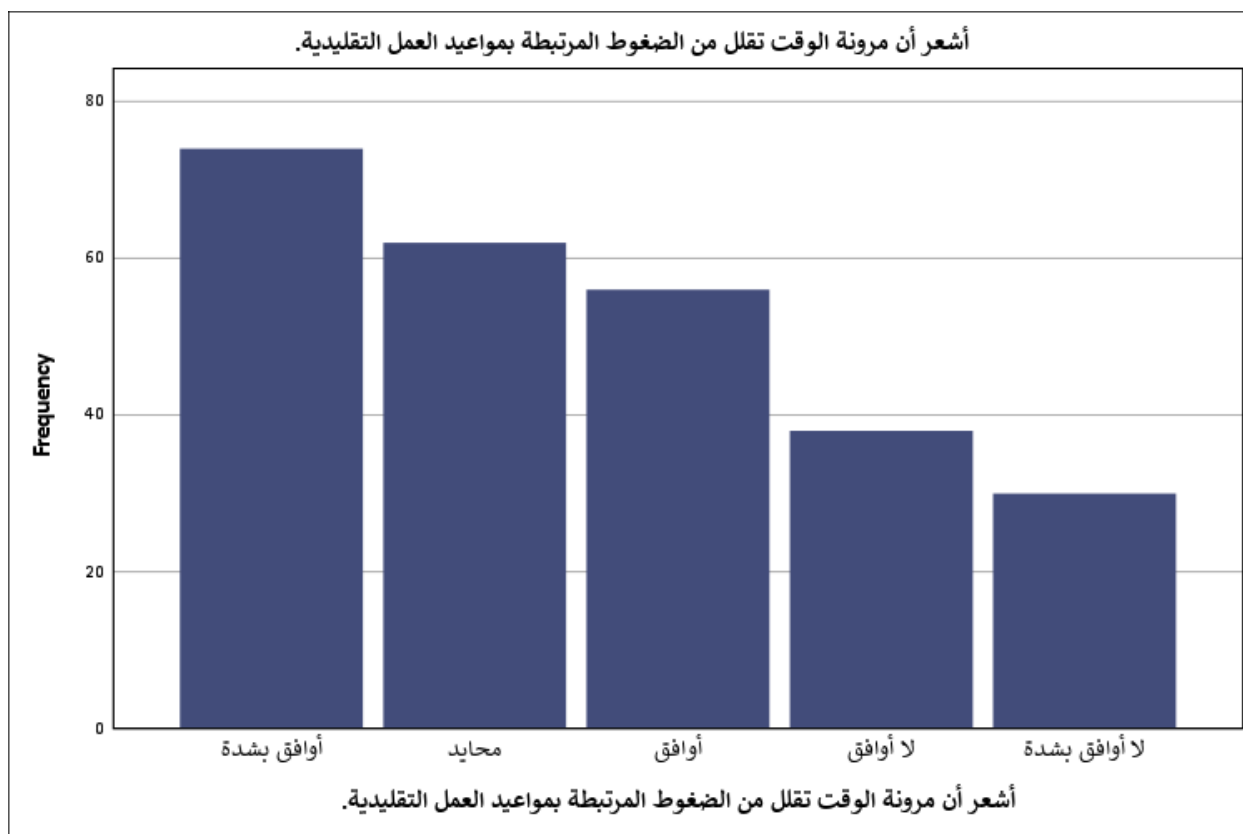
#### • أشعر أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية.

انقسام تشهده آراء العينة حول دور مرونة الوقت في تخفيف الضغط الوظيفي؛ إذ تتوزع الاستجابات بحدة بين التأييد المطلق والحياد الحذر. حصد خيار "أوافق بشدة" أعلى تكرار بواقع 74 موظفاً ونسبة 28.5%. النتيجة قوية إحصائياً. يقابلها في الطرف الآخر 11.5% يرفضون هذا الربط تماماً. تبرز الفكرة في تقارب نسب المحايد (23.8%) والموافقين (21.5%)؛ مما يرجح أن الشعور بتخفيف الضغوط ليس سمة عامة بل يخضع لظروف بيئة العمل الفردية. قد يفسر هذا التباين طبيعة بعض الوظائف التي تتطلب التزاماً صارماً بالمواعيد النهائية بغض النظر عن مرونة وقت البدء أو الانتهاء. المعارضون بنسبة 14.6% والرافضون

بشدة يشكلون كتلة حرجة ترى أن المرونة قد تزيد من أعباء التنسيق بدلاً من تقليلها. هذا التفاوت قد يؤثر على فعالية السياسات الزمنية الجديدة داخل الشركات إذا لم تراعى الخصوصية التشغيلية لكل قسم. الحقيقة أن 50% من الموظفين يميلون للإيجابية تجاه النظام. ومع ذلك؛ فإن ثقل كفة المحايد والمعارضين يشي بوجود تحديات نفسية مرتبطة بالقدرة على الانفصال عن ضغط العمل في ظل النظام المرن. استجابات العينة هنا تنقسم بالواقعية الشديدة بعيداً عن التفاضل المفرط.

| أشعر أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                   | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 28.5                                                                 | 28.5          | 28.5    | 74        | أوافق بشدة    | Valid |
| 52.3                                                                 | 23.8          | 23.8    | 62        | محايد         |       |
| 73.8                                                                 | 21.5          | 21.5    | 56        | أوافق         |       |
| 88.5                                                                 | 14.6          | 14.6    | 38        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                | 11.5          | 11.5    | 30        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                      | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي للشعور أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني للشعور أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية.

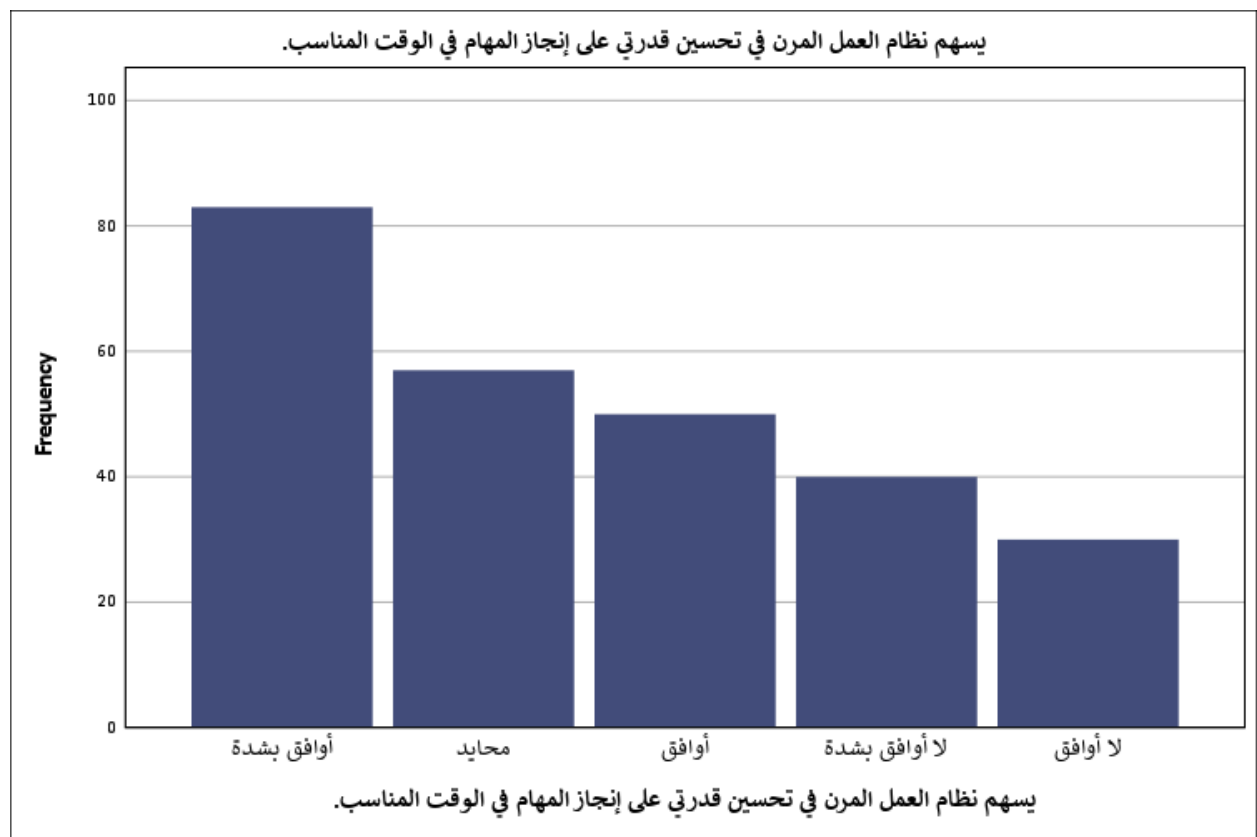
• يسهم نظام العمل المرن في تحسين قدرتي على إنجاز المهام في الوقت المناسب.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 31.9%؛ مما يبرز قناعة راسخة لدى ثلث العينة بجدوى المرونة في رفع وتيرة الإنجاز. تلا ذلك حضور للمحايد بنسبة 21.9%. النتيجة توحى بوجود فئة تقترب نتائج ملموسة قبل حسم موقفها. سجل الموافقون 19.2%؛ بينما ظهرت ممانعة صريحة من 15.4% اختاروا "لا أوافق بشدة". قد يفسر هذا التباين طبيعة المهام الوظيفية؛ فالوظائف التي تعتمد على المخرجات المستقلة تستفيد من المرونة أكثر من الوظائف المرتبطة بسلاسل إمداد أو فرق عمل متزامنة. نسبة الرفض الإجمالية التي تقترب من 27% تشير لاحتمالية وجود تحديات في إدارة الوقت خارج الأطر التقليدية. الإنجاز في الموعد المحدد يتطلب رقابة ذاتية عالية قد لا تتوفر لدى الجميع. التردد في الآراء يؤكد أن التحول لنظام العمل المرن لا يضمن تحسن الإنتاجية بشكل تلقائي لكل الكوادر.

| يسهم نظام العمل المرن في تحسين قدرتي على إنجاز المهام في الوقت المناسب. |               |         |           |            |       |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|------------|-------|
| Cumulative Percent                                                      | Valid Percent | Percent | Frequency |            |       |
| 31.9                                                                    | 31.9          | 31.9    | 83        | أوافق بشدة | Valid |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 53.8  | 21.9  | 21.9  | 57  | محايد         |
| 73.1  | 19.2  | 19.2  | 50  | أوافق         |
| 88.5  | 15.4  | 15.4  | 40  | لا أوافق بشدة |
| 100.0 | 11.5  | 11.5  | 30  | لا أوافق      |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total         |

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة نظام العمل المرن في تحسين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة نظام العمل المرن في تحسين القدرة على إنجاز المهام في الوقت المناسب.

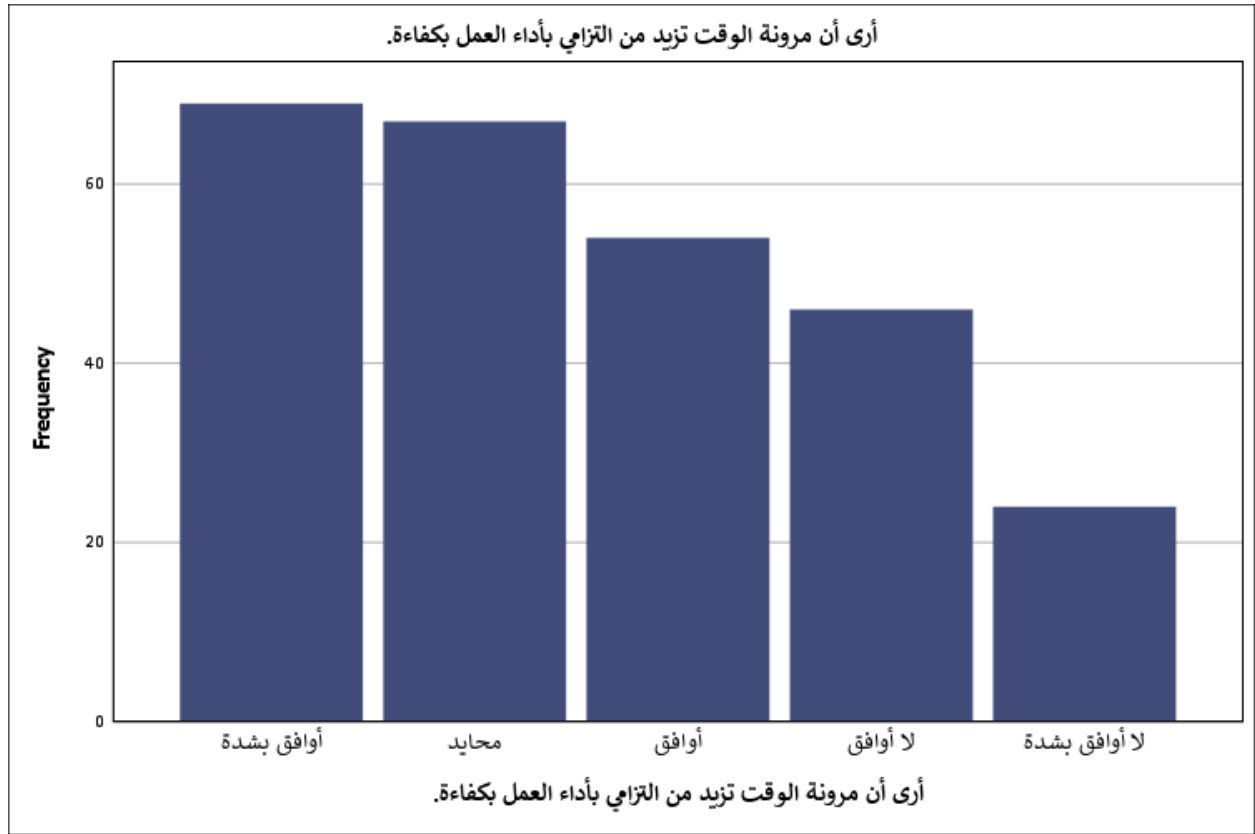
#### • أرى أن مرونة الوقت تزيد من التزامي بأداء العمل بكفاءة.

تتسم آراء المشاركين بتردد ملحوظ حول دور مرونة الوقت في تعزيز الالتزام بالكفاءة؛ إذ تتقارب كفتا التأييد القوي والحياد بشكل يعكس حالة من الانقسام المهني. حصد خيار "أوافق بشدة" 26.5% من الاستجابات؛ غير أن فئة المحايدون تتبعها مباشرة بنسبة 25.8%. هذا التقارب الرقمي يشير لغياب الإجماع المطلق. وافق 20.8% من المشاركين على العبارة؛ بينما بلغت نسبة المعارضين (لا أوافق) 17.7%. الحقيقة أن الالتزام الذاتي يرتبط بسمات الشخصية أكثر من ارتباطه بنظام العمل نفسه. قد يفسر هذا

التباين صعوبة قياس الكفاءة بعيداً عن الرقابة المباشرة في بعض الثقافات المؤسسية التقليدية. سجلت أدنى نسبة لخيار "لا أوافق بشدة" بـ 9.2%؛ مما يعني أن الرفض القاطع هو الأقل تمثيلاً. وجود كتلة محايدة ضخمة يضع علامات استفهام حول مدى وضوح معايير الكفاءة في العمل عن بعد أو بنظام الساعات المرنة. الالتزام هنا قد يتأثر بعوامل خارجية مثل ضجيج البيئة المنزلية أو ضعف الدعم الإداري.

| أرى أن مرونة الوقت تزيد من التزامي بأداء العمل بكفاءة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 26.5                                                   | 26.5          | 26.5    | 69        | أوافق بشدة    | Valid |
| 52.3                                                   | 25.8          | 25.8    | 67        | محايد         |       |
| 73.1                                                   | 20.8          | 20.8    | 54        | أوافق         |       |
| 90.8                                                   | 17.7          | 17.7    | 46        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                  | 9.2           | 9.2     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                        | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة الوقت تزيد من الالتزام بأداء العمل بكفاءة.



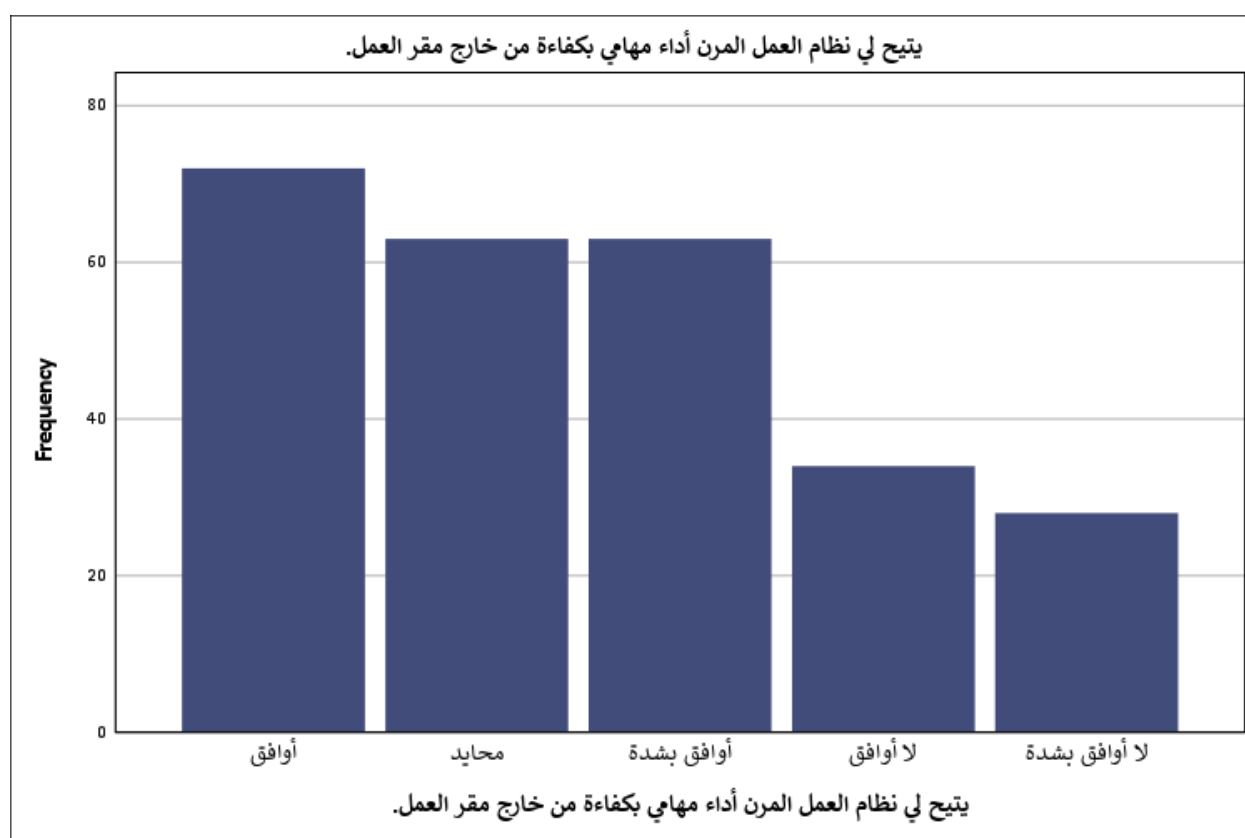
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة الوقت تزيد من الالتزام بأداء العمل بكفاءة.

#### • يتيح لي نظام العمل المرن أداء مهامتي بكفاءة من خارج مقر العمل.

سجل خيار "أوافق" أعلى نسبة بنسبة 27.7%؛ مما يشير إلى قبول واسع لفكرة الإنجاز خارج الأسوار التقليدية للمكتب. تساوت كفتا التأييد المطلق "أوافق بشدة" والحياد بنسبة 24.2% لكل منهما. الحقيقة أن العمل من خارج المقر يتطلب بنية تقنية صلبة ونضجاً وظيفياً عالياً. قد يفسر ثقل كتلة المحايدين وجود تحديات تتعلق بطبيعة بعض المهام التي تستعصي على التنفيذ الكامل عن بعد. المعارضة انحصرت في 13.1% للخيار "لا أوافق" و 10.8% للرفض القاطع. النتيجة إيجابية في مجملها. يبدو أن الموظف في الشركات السعودية بدأ يتكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة. الكفاءة المكانية لم تعد محصورة في الحضور البدني. ومع ذلك؛ فإن وجود قرابة ربع العينة في منطقة الحياد يضع علامة استفهام حول جاهزية جميع المسارات الوظيفية لهذا التحول. الفوارق بين الكتل الثلاث الكبرى ضئيلة جداً. هذا التوزع يشير إلى تجربة قيد التشكيل ولم تصل بعد إلى مرحلة اليقين الكامل بجوداتها المطلقة لجميع الفئات. الاعتماد على المواقع البديلة يحسن من مرونة الاستجابة للأزمات. تظل القدرة على أداء المهام بكفاءة رهناً بجودة الاتصال ووضوح التكاليفات الإدارية.

| يتيح لي نظام العمل المرن أداء مهامي بكفاءة من خارج مقر العمل. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق                                                         | 72        | 27.7    | 27.7          | 27.7               | Valid |
| محايد                                                         | 63        | 24.2    | 24.2          | 51.9               |       |
| أوافق بشدة                                                    | 63        | 24.2    | 24.2          | 76.2               |       |
| لا أوافق                                                      | 34        | 13.1    | 13.1          | 89.2               |       |
| لا أوافق بشدة                                                 | 28        | 10.8    | 10.8          | 100.0              |       |
| Total                                                         | 260       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لإتاحة نظام العمل المرن أداء المهام بكفاءة من خارج مقر العمل.



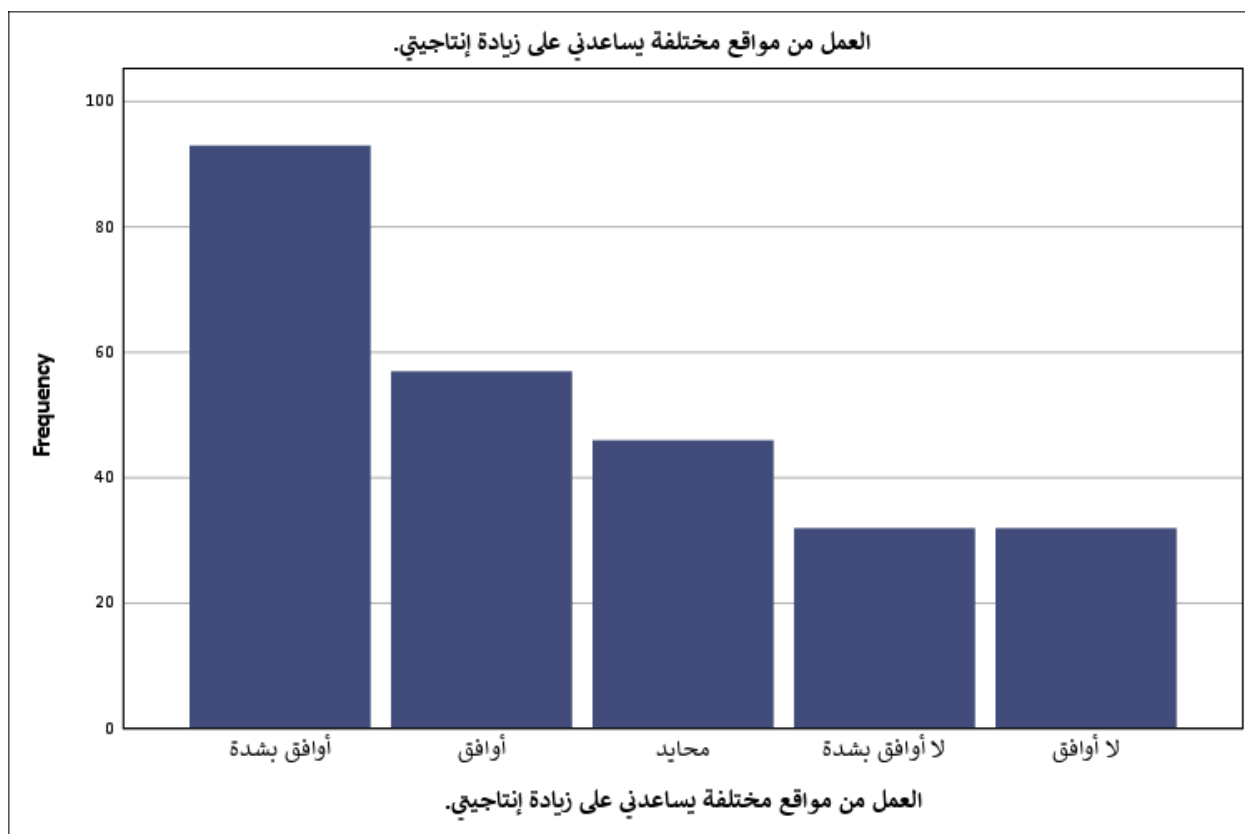
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لإتاحة نظام العمل المرن أداء المهام بكفاءة من خارج مقر العمل.

• العمل من مواقع مختلفة يساعدني على زيادة إنتاجي.

لم تسجل العينة رفضاً واسعاً لفكرة الإنتاجية المكانية المتعددة؛ إذ تقاسم خيارا الرفض "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" أدنى النسب بواقع 12.3% لكل منهما. النتيجة مالت بوضوح نحو التأييد القوي. حصص خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 35.8%؛ وهي أعلى استجابة فردية في هذا المحور. أيد 21.9% الفكرة بصورة اعتيادية. إجمالي الموافقين يتجاوز نصف العينة بشكل مريح. قد يفسر هذا الاندفاع نحو العمل من مواقع مختلفة تخلص الموظف من رتابة المكتب التقليدي وضغوط الرقابة اللصيقة. وقف 17.7% في منطقة الحياد. ربما ترتبط إنتاجية هؤلاء بطبيعة المهام التي تتطلب أدوات فنية لا تتوفر إلا في المقر الرئيسي. الواقع العملي يثبت أن تعدد المواقع يقلل من الهدر الزمني ويرفع من جودة التركيز الذهني. التباين في نسب الرفض والقبول يشير إلى أن بيئة العمل السعودية بدأت تستوعب مفهوم "المكتب الافتراضي" كرافد للإنتاجية.

| العمل من مواقع مختلفة يساعدني على زيادة إنتاجي. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                              | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.8                                            | 35.8          | 35.8    | 93        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.7                                            | 21.9          | 21.9    | 57        | أوافق         |       |
| 75.4                                            | 17.7          | 17.7    | 46        | محايد         |       |
| 87.7                                            | 12.3          | 12.3    | 32        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                           | 12.3          | 12.3    | 32        | لا أوافق      |       |
|                                                 | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |       |

جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة العمل من مواقع مختلفة على زيادة الإنتاجية.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني مساعد العمل من مواقع مختلفة على زيادة الإنتاجية.

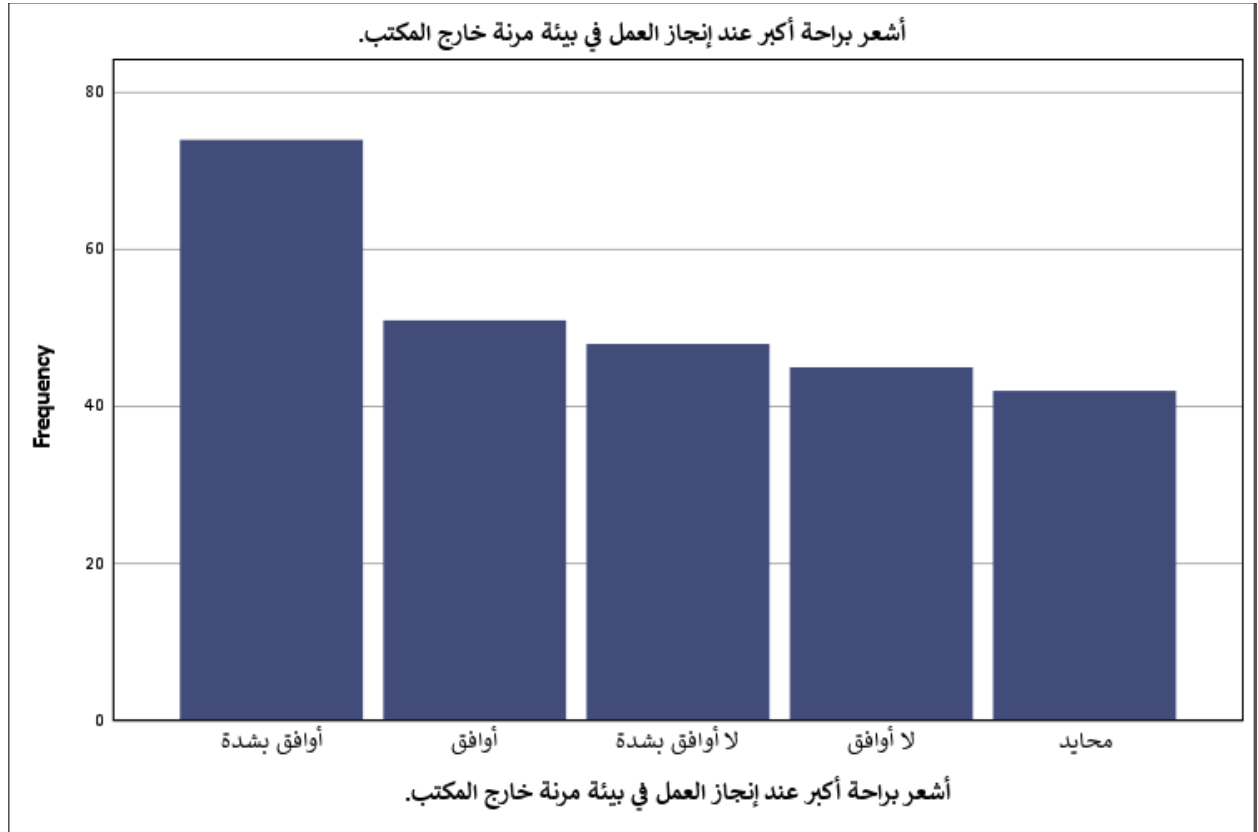
#### • أشعر براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب.

انقسام يسيطر على شعور الموظفين بالراحة خارج أسوار المكتب التقليدي. حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 28.5%. يليه مباشرة تيار الرفض القاطع "لا أوافق بشدة" بنسبة 18.5%. الفارق الرقمي بين الاستجابات المتضادة ضيق جداً. النتيجة مركبة إحصائياً. تقارب نسب الموافقين (19.6%) والمعارضين (17.3%) والحياد (16.2%) يشير لغياب نمط موحد للراحة المهنية. قد يفسر هذا التردد تباين البيئات المنزلية ومدى ملاءمتها للتركيز. الموظف السعودي يعيش تجربة انتقالية لم تستقر معالمها النفسية بعد. الراحة هنا ليست مرتبطة بالمرونة فحسب. هي مرتبطة بتوفر الهدوء والاستقلالية بعيداً عن صخب المقر. الكتلة الراضية تشكل قرابة 36% من العينة.

| أشعر براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب. |                    |               |         |           |            |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|------------|
|                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |            |
| Valid                                                     | 28.5               | 28.5          | 28.5    | 74        | أوافق بشدة |
|                                                           | 48.1               | 19.6          | 19.6    | 51        | أوافق      |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 66.5  | 18.5  | 18.5  | 48  | لا أوافق بشدة |
| 83.8  | 17.3  | 17.3  | 45  | لا أوافق      |
| 100.0 | 16.2  | 16.2  | 42  | محايد         |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total         |

جدول 12: التحليل الإحصائي للشعور براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني للشعور براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب.

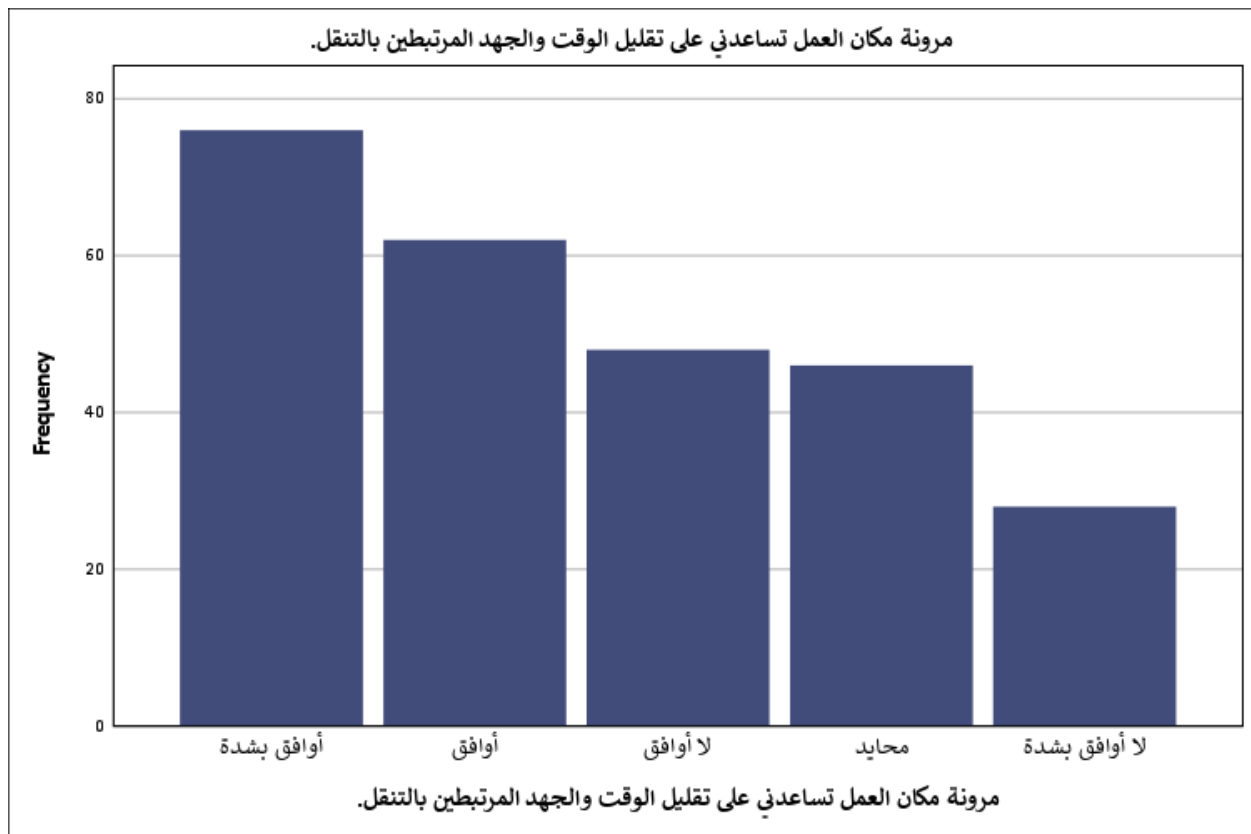
#### • مرونة مكان العمل تساعدني على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل.

جاءت آراء العينة منحاذاة بوضوح للموافقة على دور مرونة المكان في توفير الوقت والجهد؛ حصده خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 76 فرداً بنسبة 29.2%. يشير هذا التوجه القوي إلى إدراك الموظف السعودي لقيمة ساعات التنقل الضائعة في المدن المزدحمة. مجموع الموافقين (بشدة أو عادياً) تجاوز نصف العينة ليصل إلى 53.1%. النتيجة واضحة وتدعم فرضية الجدوى اللوجستية للعمل المرن. في المقابل، تظهر فئة المعارضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بنسبة إجمالية بلغت 29.3%. هذا التباين منطقي؛ قد يرتبط بطبيعة وظائف تتطلب حضوراً بدنياً لا غنى عنه أو قرب سكن البعض من مقار عملهم. تقارب نسبي

"لا أوافق" و"محايد" (18.5% و17.7%) يعكس وجود شريحة لا تلمس فرقاً جوهرياً في الجهد المبذول سواء عملوا عن بُعد أو من المكتب. البيانات تؤكد أن المكسب الأكبر للموظف هو استعادة زمن الرحلة اليومية وتحويله لطاقة إنتاجية. سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بـ 10.8% فقط.

| مرونة مكان العمل تساعدني على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                         | 76        | 29.2    | 29.2          | 29.2               | Valid |
| أوافق                                                              | 62        | 23.8    | 23.8          | 53.1               |       |
| لا أوافق                                                           | 48        | 18.5    | 18.5          | 71.5               |       |
| محايد                                                              | 46        | 17.7    | 17.7          | 89.2               |       |
| لا أوافق بشدة                                                      | 28        | 10.8    | 10.8          | 100.0              |       |
| Total                                                              | 260       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساعدة مرونة مكان العمل على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل.



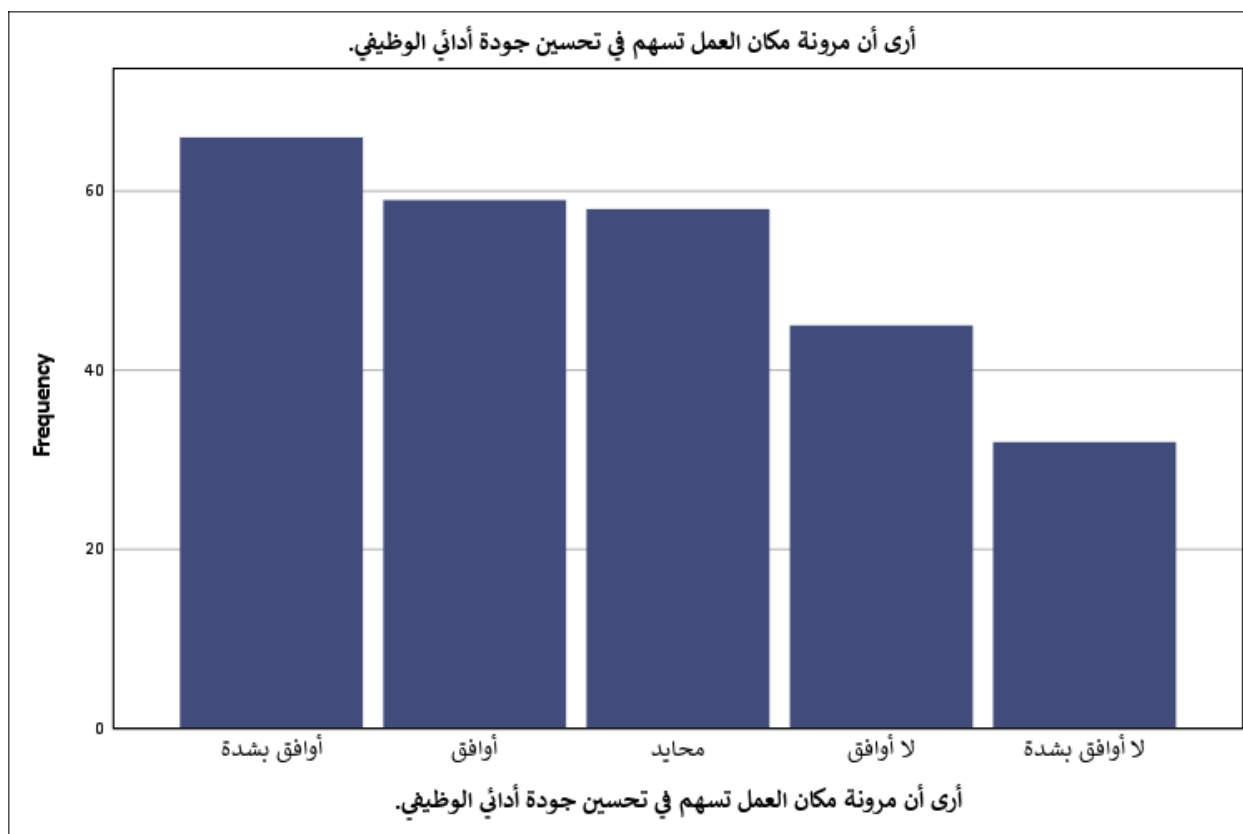
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساعدة مرونة مكان العمل على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل.

• أرى أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة أدائي الوظيفي.

استأثر خيار "أوافق بشدة" بالنسبة الأعلى بواقع 25.4% من إجمالي عينة الدراسة؛ إذ يرى 66 موظفاً رابطاً طردياً مباشراً بين مرونة المكان وجودة المخرجات. تأتي هذه النتيجة لتدعم التوجهات الحديثة في بيئة العمل السعودية التي تمنح الفرد استقلالية أكبر في إدارة مهامه بعيداً عن الرقابة التقليدية اللصيقة. تقاربت نسبتا "أوافق" و"محايد"، حيث سجلتا 22.7% و22.3% على التوالي. هذا التقارب يشير إلى حالة من الحذر أو الترقب لدى شريحة واسعة من الموظفين؛ فربما لم تنضج لديهم تجربة العمل المرن بشكل كافٍ لربطها قطعياً بجودة الأداء. بلغت نسبة الراضين (لا أوافق ولا أوافق بشدة) مجتمعة حوالي 29.6%. التباين هنا قد يجد تفسيره في طبيعة بعض الوظائف التقنية أو التشغيلية التي تفرض معايير جودة ترتبط حصراً بالعمل الجماعي الميداني أو التجهيزات المكتبية المتخصصة. النتيجة إيجابية في مجملها؛ فنسبة التأييد العام التي تقترب من نصف العينة تؤكد أن المرونة لم تعد مجرد ميزة رفاهية بل أداة تمكين وظيفي. تردد الآراء بين الموافقة والحياد يعكس تنوعاً في الثقافة التنظيمية بين الشركات السعودية بعد الجائحة. تظل جودة الأداء متغيراً حساساً يتأثر بمدى قدرة الموظف على الانضباط الذاتي في بيئات عمل غير نمطية. استقر خيار "لا أوافق بشدة" عند الحد الأدنى بنسبة 12.3%.

| أرى أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة أدائي الوظيفي. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                     | 25.4               | 25.4          | 25.4    | 66        | أوافق بشدة    |
|                                                           | 48.1               | 22.7          | 22.7    | 59        | أوافق         |
|                                                           | 70.4               | 22.3          | 22.3    | 58        | محايد         |
|                                                           | 87.7               | 17.3          | 17.3    | 45        | لا أوافق      |
|                                                           | 100.0              | 12.3          | 12.3    | 32        | لا أوافق بشدة |
|                                                           |                    | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |

جدول 14: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني للاعتقاد أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

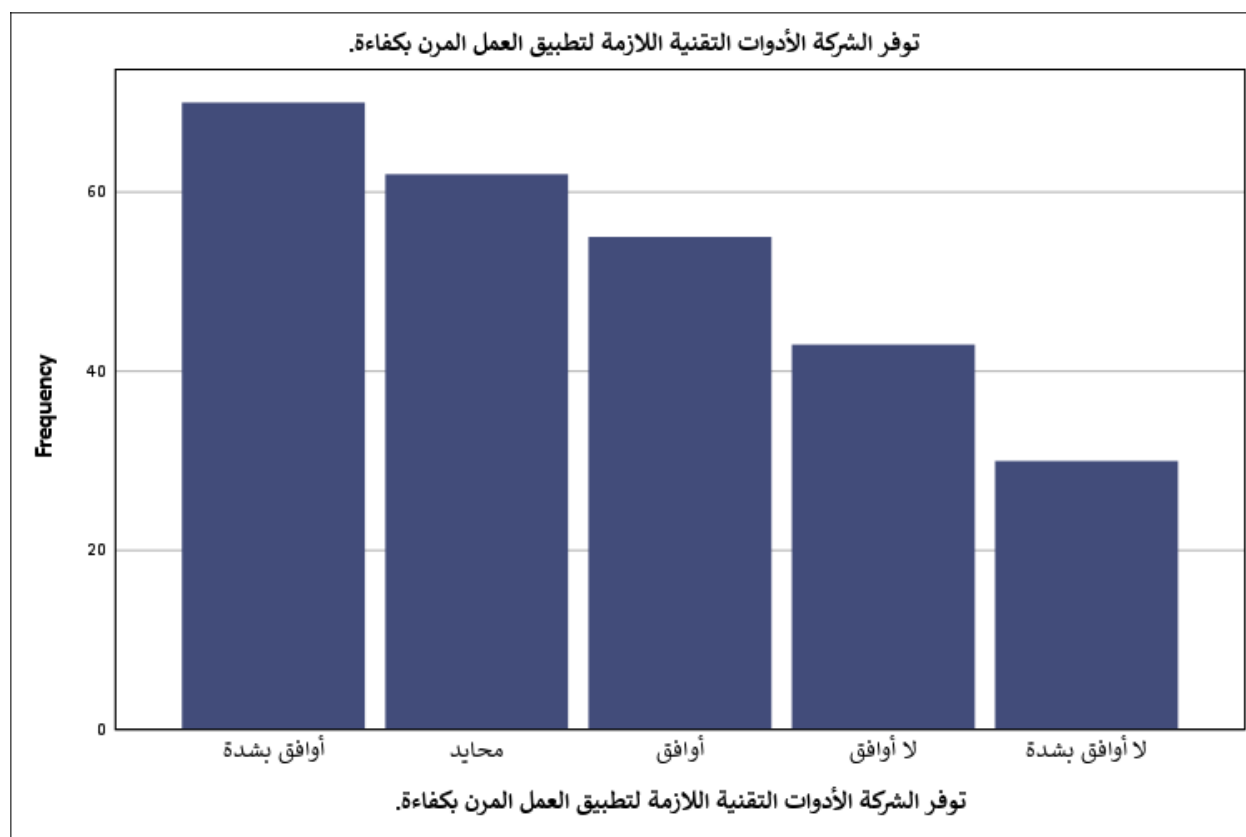
• توفر الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة.

توزعت استجابات المشاركين حول جاهزية البنية التحتية التقنية بنوع من التردد؛ إذ نال خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 26.9% بواقع 70 فرداً. النتيجة تعكس استثماراً حقيقياً في التحول الرقمي داخل قطاع الأعمال السعودي؛ فإتاحة الأدوات اللازمة هي العمود الفقري لضمان استمرارية العمليات بعيداً عن المقر التقليدي. الظاهر هو حلول "محايد" في المرتبة الثانية بنسبة 23.8%؛ ما يوحي بوجود فجوة تقنية محتملة أو قصور في تدريب الكوادر على استخدام الأنظمة المتاحة بشكل احترافي. نسبة الموافقين إجمالاً بلغت 48.1%؛ وهي نسبة غير كافية لضمان نجاح النموذج المرن على نطاق واسع داخل المنظمات. وجود 43 مشاركاً اختاروا "لا أوافق" و30 اختاروا "لا أوافق بشدة" يؤشر إلى تحديات تشغيلية قد تعطل سير المهام في البيئات التي تعتمد على برمجيات معقدة أو وصول مقيد للبيانات.

| توفر الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة. |               |         |           |            |       |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|------------|-------|
| Cumulative Percent                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |            |       |
| 26.9                                                           | 26.9          | 26.9    | 70        | أوافق بشدة | Valid |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 50.8  | 23.8  | 23.8  | 62  | محايد         |
| 71.9  | 21.2  | 21.2  | 55  | أوافق         |
| 88.5  | 16.5  | 16.5  | 43  | لا أوافق      |
| 100.0 | 11.5  | 11.5  | 30  | لا أوافق بشدة |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total         |

جدول 15: التحليل الإحصائي لتوفير الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتوفير الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة.

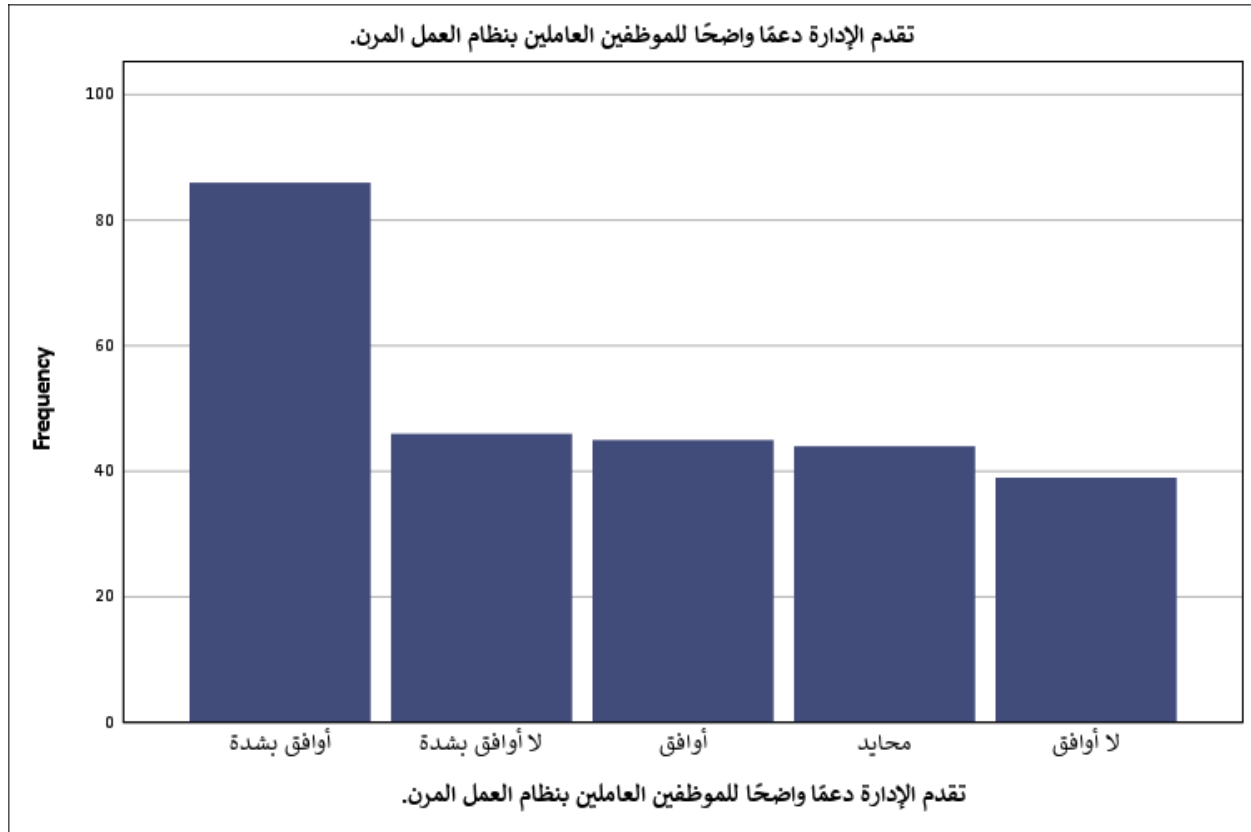
#### • تقدم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن.

أظهرت النتائج تبايناً في تقدير الدعم الإداري؛ فقد حاز خيار "أوافق بشدة" على أعلى نسبة بواقع 33.1%، بينما حل في المرتبة الثانية مباشرة خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.7%. هذا الانقسام الإحصائي يرجع وجود فجوة في الثقافة القيادية بين الشركات؛ ففي حين نجحت إدارات في تبني عقلية التمكين، لا تزال أخرى متمسكة بنموذج الرقابة التقليدية الذي قد يضعف فاعلية العمل المرن. بلغت نسبة الموافقين إجمالاً 50.4%، وهي عتبة حرجة توضح أن نصف القوى العاملة فقط تشعر بسند

تنظيمي حقيقي. وقوف 44 موظفاً في منطقة الحياد بنسبة 16.9% يشير إلى ضبابية في قنوات التواصل أو غياب سياسات دعم مكتوبة ومعلنة داخل بعض المنظمات. النتيجة بمجملها تضع الإصبع على تحدٍ بشري وليس تقنياً؛ فنجاح المرونة الوظيفية مرهون بتغيير نمط الإشراف المباشر إلى الإشراف القائم على النتائج.

| تقدم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                     | 86        | 33.1    | 33.1          | 33.1               | Valid |
| لا أوافق بشدة                                                  | 46        | 17.7    | 17.7          | 50.8               |       |
| أوافق                                                          | 45        | 17.3    | 17.3          | 68.1               |       |
| محايد                                                          | 44        | 16.9    | 16.9          | 85.0               |       |
| لا أوافق                                                       | 39        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |       |
| Total                                                          | 260       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لتقديم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن.



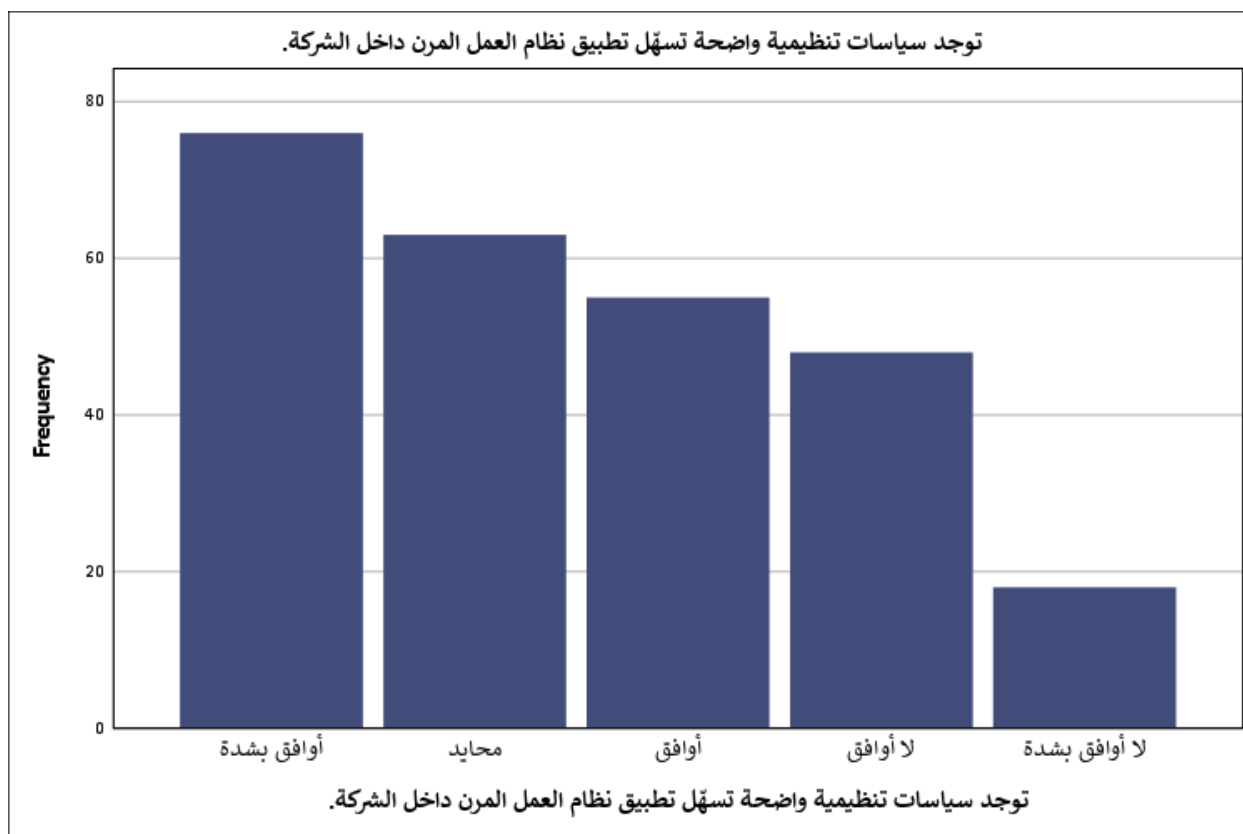
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتقديم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن.

• توجد سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة.

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 29.2%؛ إذ أكد 76 موظفاً وجود أطر تشريعية داخلية تنظم آليات العمل غير التقليدية. النتيجة تعطي انطباعاً أولياً بجدية الشركات السعودية في مؤسسة المرونة وتحويلها من مجرد إجراء استثنائي مرتبط بالجائحة إلى سياسة مستدامة. الواضح حلول فئة "محايد" في المرتبة الثانية بنسبة 24.2%؛ ما قد يفسر بوجود ضبابية في فهم هذه اللوائح أو أن بعض السياسات لا تزال شفوية تفتقر للتدوين الرسمي الصريح. بلغت نسبة الموافقين (بدرجتهم) 50.4% من إجمالي العينة. هذه الكتلة الحرجة تشير إلى أن نصف الموظفين يلمسون وجود "كتالوج" إجرائي يحدد الحقوق والواجبات؛ فوضوح المرجعية القانونية يقلل من الصراعات التنظيمية ويزيد من كفاءة التنفيذ. في المقابل، عبر 18.5% عن عدم موافقتهم؛ ولعل ذلك يعود لبطء التحديث الإداري في بعض القطاعات التقليدية التي لا تزال تعتمد على الحضور الفعلي كمعيار وحيد للالتزام. سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بـ 6.9% فقط. البيانات تكشف عن حراك تنظيمي إيجابي لكنه يحتاج إلى توحيد معايير التواصل لتقليل نسبة المحايدين والمعارضين. تظل وضوح السياسة صمام أمان يمنع العشوائية في توزيع المهام وتوقيات العمل. استقر مجموع المعارضين عند 25.4% من قوام العينة الكلي.

| توجد سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                    | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                              | 29.2               | 29.2          | 29.2    | 76        | أوافق بشدة    |
|                                                                    | 53.5               | 24.2          | 24.2    | 63        | محايد         |
|                                                                    | 74.6               | 21.2          | 21.2    | 55        | أوافق         |
|                                                                    | 93.1               | 18.5          | 18.5    | 48        | لا أوافق      |
|                                                                    | 100.0              | 6.9           | 6.9     | 18        | لا أوافق بشدة |
|                                                                    |                    | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |

جدول 17: التحليل الإحصائي لوجود سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لوجود سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة.

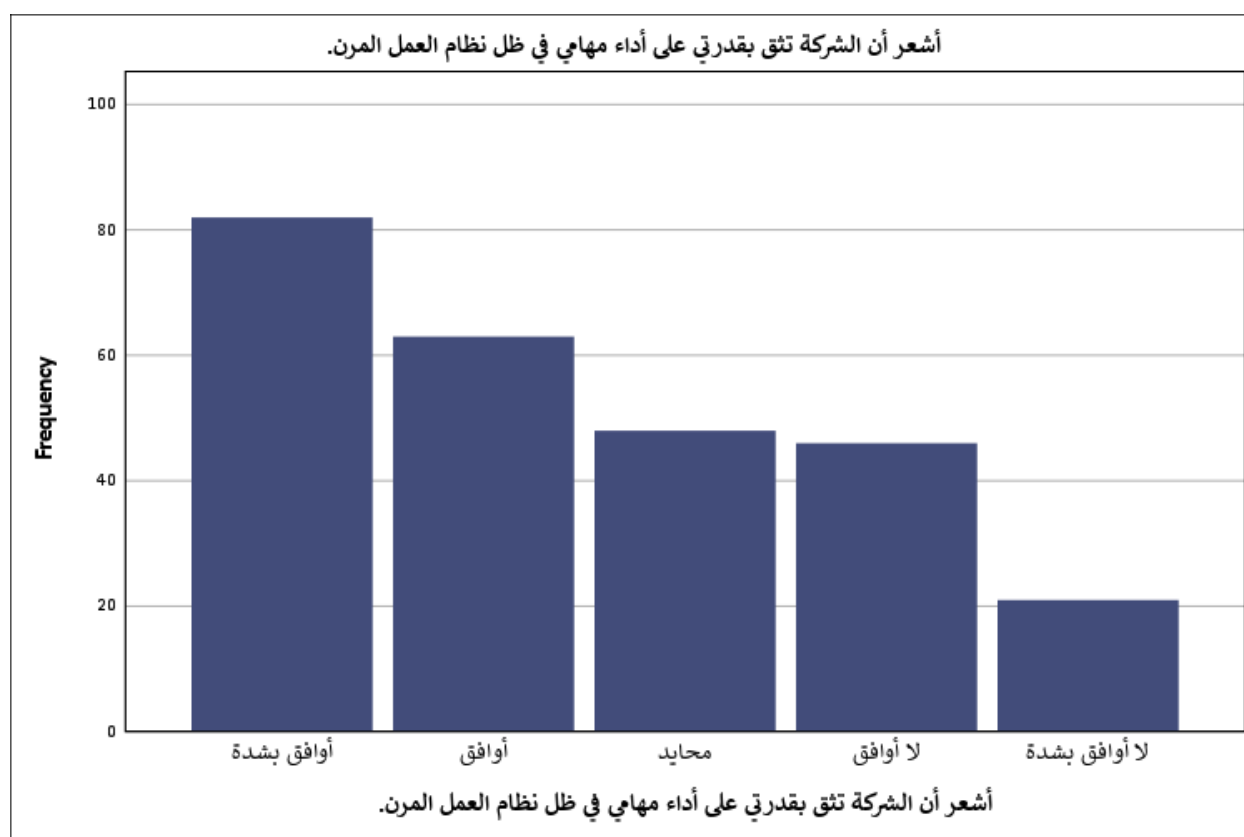
#### • أشعر أن الشركة تثق بقدرتي على أداء مهامي في ظل نظام العمل المرن.

هيمنت فئة "أوافق بشدة" على آراء المشاركين بنسبة 31.5%، ما يبرهن على وجود شعور مرتفع بالاستقلالية والتمكين داخل البيئة الوظيفية السعودية المعاصرة. هذه الثقة التنظيمية ليست مجرد قيمة عاطفية؛ بل تمثل وقود الإنتاجية في نماذج العمل غير التقليدية التي تعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً من الحضور المكاني. مجموع الموافقين الذين بلغت نسبتهم 55.7% يعكس نضجاً في العلاقة بين الموظف ومنظمته، حيث ينتقل التركيز من عدد ساعات العمل إلى جودة المخرجات النهائية. ورغم هذا المؤشر الإيجابي، يبرز تباين في الآراء يتمثل في وجود 18.5% من المحايدين و17.7% ممن لا يوافقون على وجود هذه الثقة. التردد في هذه الشريحة قد يفسره وجود أنظمة تقنية للمراقبة اللصيقة (Monitoring software) تعطي انطباعاً للموظف بانعدام الثقة في نزاهته المهنية. النتيجة إجمالاً مشجعة.

| أشعر أن الشركة تثق بقدرتي على أداء مهامي في ظل نظام العمل المرن. |               |         |           |            |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |            |       |
| 31.5                                                             | 31.5          | 31.5    | 82        | أوافق بشدة | Valid |

|       |       |       |     |               |
|-------|-------|-------|-----|---------------|
| 55.8  | 24.2  | 24.2  | 63  | أوافق         |
| 74.2  | 18.5  | 18.5  | 48  | محايد         |
| 91.9  | 17.7  | 17.7  | 46  | لا أوافق      |
| 100.0 | 8.1   | 8.1   | 21  | لا أوافق بشدة |
|       | 100.0 | 100.0 | 260 | Total         |

جدول 18: التحليل الإحصائي للشعور أن الشركة تثق بقدرة الموظف على أداء مهامه في ظل نظام العمل المرن.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني للشعور أن الشركة تثق بقدرة الموظف على أداء مهامه في ظل نظام العمل المرن.

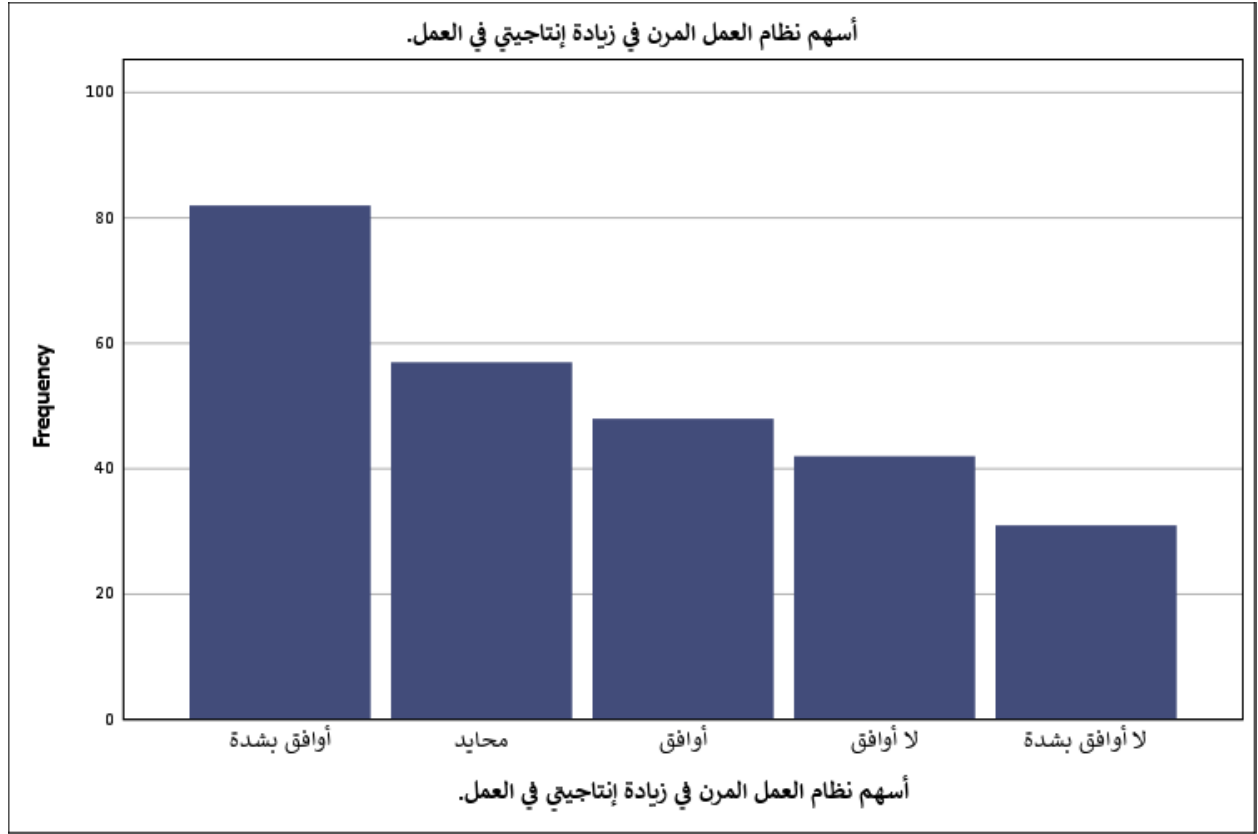
#### • أسهم نظام العمل المرن في زيادة إنتاجيتي في العمل.

سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بواقع 11.9% فقط؛ ما يضعف فرضية تسبب المرونة في هدر الإنتاجية أو تعطيل الإنجاز. في المقابل، قفز خيار "أوافق بشدة" للصدارة بنسبة 31.5% بتكرار بلغ 82 فرداً. النتيجة قوية إحصائياً. يبدو أن تحرر الموظف من قيود المكتب التقليدي أطلق طاقات كامنة سمحت بتركيز أعلى ومخرجات أكثر كثافة. المثير للدهشة حلول "محايد" في المرتبة الثانية بنسبة 21.9%؛ وهو ما يشير إلى أن خمس العينة تقريباً لم يلاحظوا تغيراً ملموساً في كمية إنتاجهم صعوداً أو

هبطاً. ربما تعتمد مهام هؤلاء على وتيرة ثابتة لا تتأثر بنوع النظام المطبق. إجمالي الموافقين (50%) يؤكد نجاح تجربة الشركات السعودية في استثمار العمل المرن كمحرك للأداء وليس مجرد استجابة لظرف طارئ. التباين في الآراء يظهر بوضوح في نسبة "لا أوافق" (16.2%)، وقد يفسر هذا بصعوبة إدارة الوقت ذاتياً لبعض الأفراد أو افتقارهم لبيئة منزلية هادئة تحفز على العمل. البيانات تعطي مؤشراً احتمالياً بأن الزيادة في الإنتاجية ترتبط بمدى مواءمة النظام لخصائص المهام الوظيفية. انتهى تحليل علاقة المرونة بحجم الإنتاج.

| أسهم نظام العمل المرن في زيادة إنتاجيتي في العمل. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 31.5                                              | 31.5          | 31.5    | 82        | أوافق بشدة    | Valid |
| 53.5                                              | 21.9          | 21.9    | 57        | محايد         |       |
| 71.9                                              | 18.5          | 18.5    | 48        | أوافق         |       |
| 88.1                                              | 16.2          | 16.2    | 42        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                             | 11.9          | 11.9    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                   | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |       |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة نظام العمل المرن في زيادة الإنتاجية في العمل.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة نظام العمل المرن في زيادة الإنتاجية في العمل.

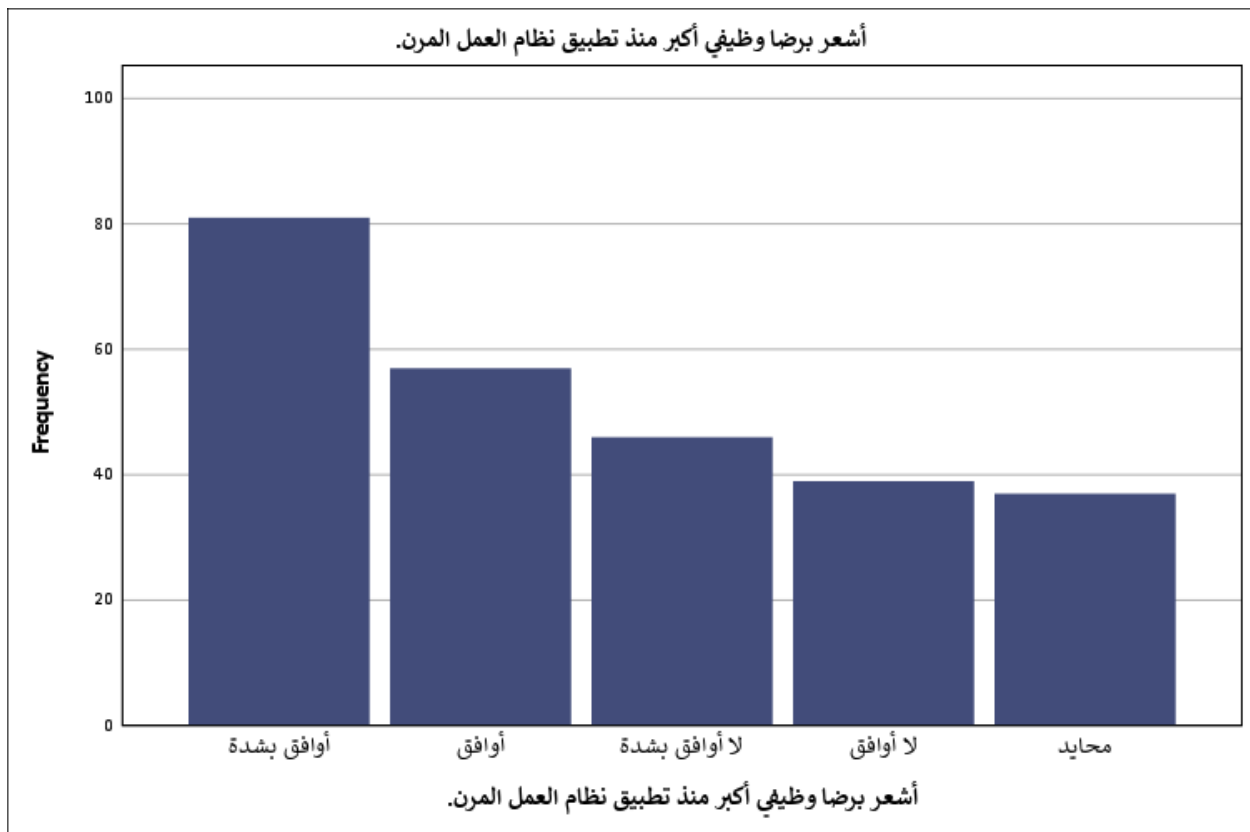
#### • أشعر برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن.

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 14.2% فقط؛ ما يعني أن الغالبية العظمى من الموظفين لديهم موقف انفعالي واضح تجاه أثر المرونة على مشاعرهم الوظيفية. في المقابل، تربع خيار "أوافق بشدة" على قمة الاستجابات بنسبة 31.2% بتكرار بلغ 81 فرداً. النتيجة تعكس ارتباطاً وجدانياً إيجابياً بنمط العمل الحديث؛ فقدرة الموظف على موازنة حياته الخاصة مع متطلبات المهنة في السوق السعودي ترفع من سقف ولائه وسعادته المهنية. مجموع الموافقين (بدرجتيهما) وصل إلى 53.1%. هذا التوجه الإيجابي يمنح المنظمات ميزة تنافسية في استبقاء المواهب وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. يبرز تباين مفاجئ بحلول "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثالثة بنسبة 17.7%؛ وهي نسبة غير يستهان بها. قد يفسر هذا التذمر بافتقار هؤلاء الموظفين للتواصل الاجتماعي المباشر أو شعورهم بالعزلة المهنية التي قد تصاحب العمل عن بُعد. تقارب نسبة "لا أوافق" (15.0%) مع الراضين بشدة يشير إلى وجود كتلة معارضة صلبة تقترب من ثلث العينة. ربما تفضل هذه الشريحة الفصل القاطع بين المنزل والعمل لتجنب تداخل الأدوار. الانقسام في الآراء يوضح أن الرضا الوظيفي ليس نتيجة حتمية للمرونة بل يعتمد على التفضيلات الشخصية ونمط الشخصية المهنية. إجمالاً، تميل الكفة لصالح الرضا بنسبة تتجاوز النصف قليلاً. استقرت نتائج الرضا

الكلبي عند 32.7% من قوام المشاركين.

| أشعر برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                  | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                            | 31.2               | 31.2          | 31.2    | 81        | أوافق بشدة    |
|                                                  | 53.1               | 21.9          | 21.9    | 57        | أوافق         |
|                                                  | 70.8               | 17.7          | 17.7    | 46        | لا أوافق بشدة |
|                                                  | 85.8               | 15.0          | 15.0    | 39        | لا أوافق      |
|                                                  | 100.0              | 14.2          | 14.2    | 37        | محايد         |
|                                                  |                    | 100.0         | 100.0   | 260       | Total         |

جدول 20: التحليل الإحصائي للشعور برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن.



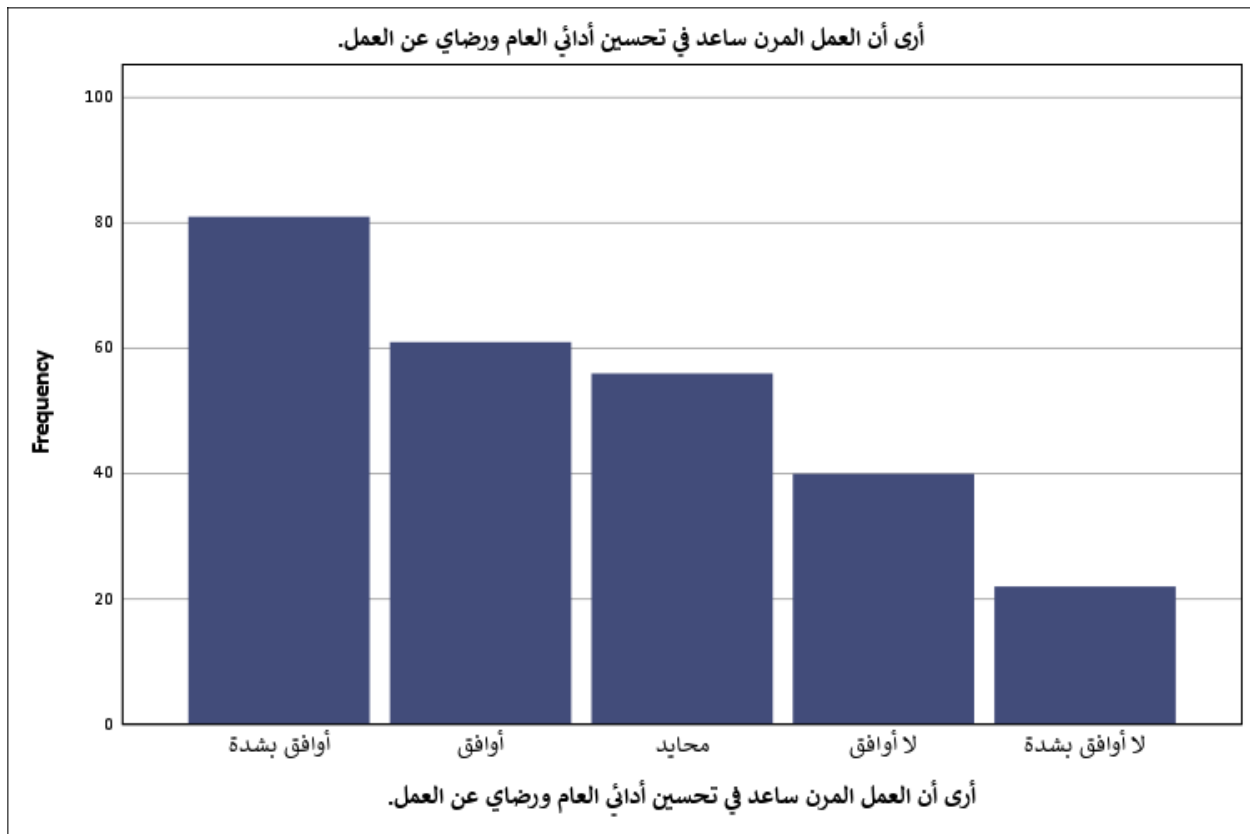
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني للشعور برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن.

• أرى أن العمل المرن ساعد في تحسين أدائي العام ورضائي عن العمل.

تكشف الاستجابات عن تباين واضح في تقدير الموظفين للأثر المزدوج للمرونة على الأداء والرضا؛ إذ انحاز 81 مشاركاً لخيار "أوافق بشدة" بنسبة 31.2%. الرقم يعكس نجاحاً ملموساً في دمج احتياجات الموظف الشخصية مع مستهدفات العمل داخل الشركات السعودية. حاز خيار "أوافق" على 23.5%، ليتجاوز معسكر التأييد نصف العينة الكلي بمجموع 54.7%. النتيجة منطقية. التوازن بين الحياة والعمل يحفز كفاءة الإنجاز تلقائياً. في المقابل، وقفت كتلة "محايد" عند 21.5% بتكرار بلغ 56 فرداً؛ ما يرجح احتمالية وجود وظائف روتينية لا تتأثر جودتها بتغير مكان أو زمان العمل. الانقسام يضيق عند الأطراف؛ فنسبة الرفض الصريح (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بلغت مجتمعة 23.9%. التردد هنا قد يرجع إلى تحديات في الانضباط الذاتي أو غياب المحفزات المادية المرتبطة بالنماذج المرنة.

| أرى أن العمل المرن ساعد في تحسين أدائي العام ورضائي عن العمل. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                    | 81        | 31.2    | 31.2          | 31.2               | Valid |
| أوافق                                                         | 61        | 23.5    | 23.5          | 54.6               |       |
| محايد                                                         | 56        | 21.5    | 21.5          | 76.2               |       |
| لا أوافق                                                      | 40        | 15.4    | 15.4          | 91.5               |       |
| لا أوافق بشدة                                                 | 22        | 8.5     | 8.5           | 100.0              |       |
| Total                                                         | 260       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن العمل المرن ساعد في تحسين الأداء العام والرضا عن العمل.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن العمل المرن ساعد في تحسين الأداء العام والرضا عن العمل.

#### • اختبار المصدقية والموثوقية

بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.922 لعدد 20 فقرة؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس تماسكاً داخلياً فائقاً بين متغيرات الدراسة. النتيجة واضحة. تجاوزت القيمة حاجز الثبات المتعارف عليه إحصائياً بمراحل؛ ما يمنح الباحث طمأنينة تامة بشأن موثوقية الأداة في قياس أثر العمل المرن دون تذبذب ناتج عن الصدفة. شمل التحليل 260 حالة بنسبة صلاحية بلغت 100%؛ إذ لم تُستبعد أي استبانة من المعالجة الإحصائية. هذا الكمال في عينة التحليل يعزز من تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للشركات السعودية المستهدفة. يشير الارتباط القوي بين البنود إلى أن المشاركين امتلكوا فهماً متسقاً ومنسجماً لمفهومي الإنتاجية والرضا الوظيفي. الاتساق الملحوظ يقلل من احتمالية وجود أخطاء عشوائية في جمع البيانات؛ فالبيئة البحثية كانت منضبطة ومستقرة. الاعتماد على هذه الأرقام في بناء التوصيات العملية يعد قراراً منهجياً سليماً تماماً. تبرهن إحصائية الثبات على أن المقياس المستخدم يتمتع بجدارة علمية تجعله صالحاً للتطبيق في دراسات تتبعية مستقبلية. انتهى اختبار المصدقية عند هذا الحد من اليقين الإحصائي.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 260 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 260 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .922             |

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

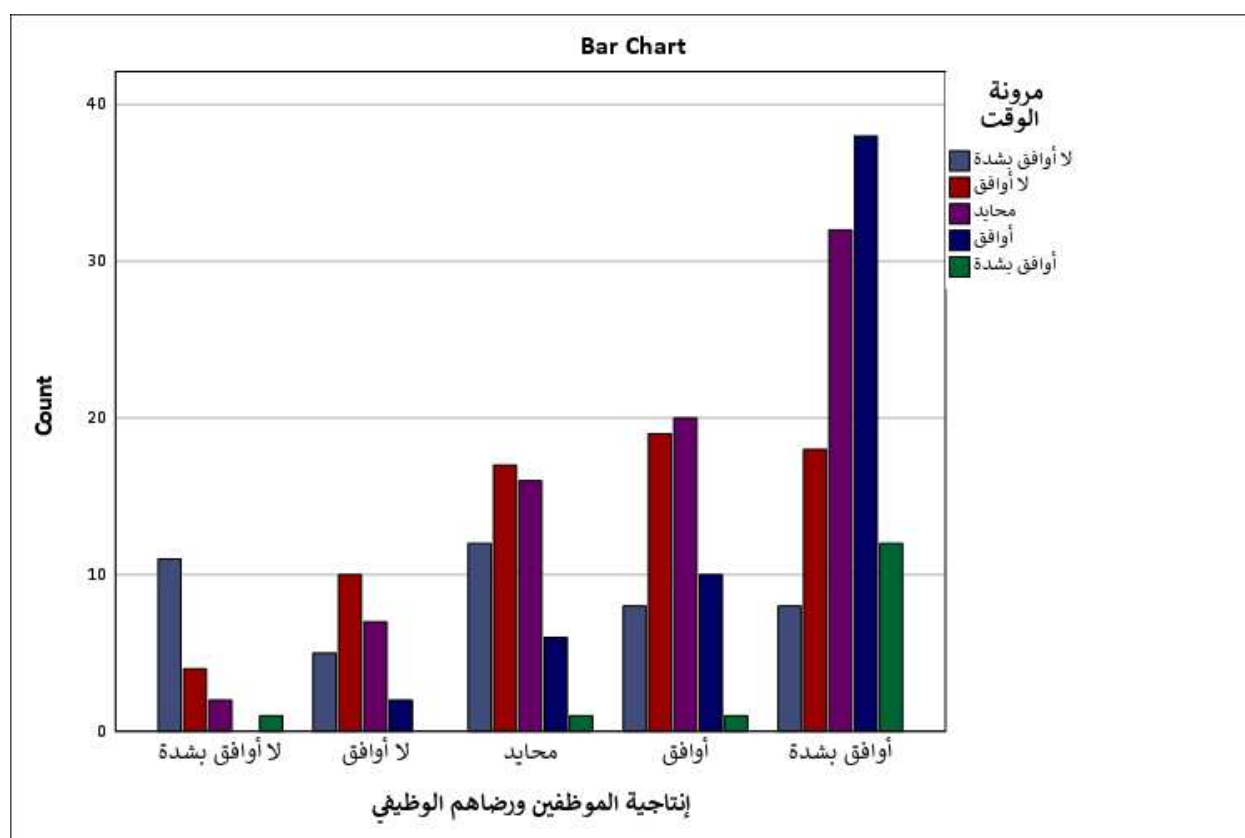
#### • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

##### 1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة الوقت

انعدمت احتمالية الصدفة تماماً في العلاقة بين إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي ومرونة الوقت؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الشك الإحصائي المعتاد. سجل اختبار كاي تربيع قيمة مرتفعة بلغت 66.458؛ ما يبرهن على وجود ارتباط عضوي وثيق بين هذه المتغيرات الثلاثة في بيئة الشركات السعودية. النتيجة واضحة وتكشف أن مرونة الوقت ليست مجرد خيار تنظيمي عابر، بل هي محرك جوهري يرفع كفاءة الأداء ويغذي الشعور بالرضا بشكل متزامن. يشير اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear) بقيمته البالغة 45.434 إلى أن كل تحسن في مرونة الوقت يتبعه بالضرورة تحسن مطرد في مخرجات العمل. ورغم وجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ضخامة قيمة كاي تربيع واستقامة الدلالة تعززان من متانة الاستدلال. الواقع العملي يفرض أن الموظف الذي يمتلك زمام وقته يميل لتقديم مجهود يتسم بالجودة العالية نتيجة استقراره النفسي.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 66.458 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 65.020              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 45.434              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 260                 | N of Valid Cases             |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.04. |    |                     |                              |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة الوقت



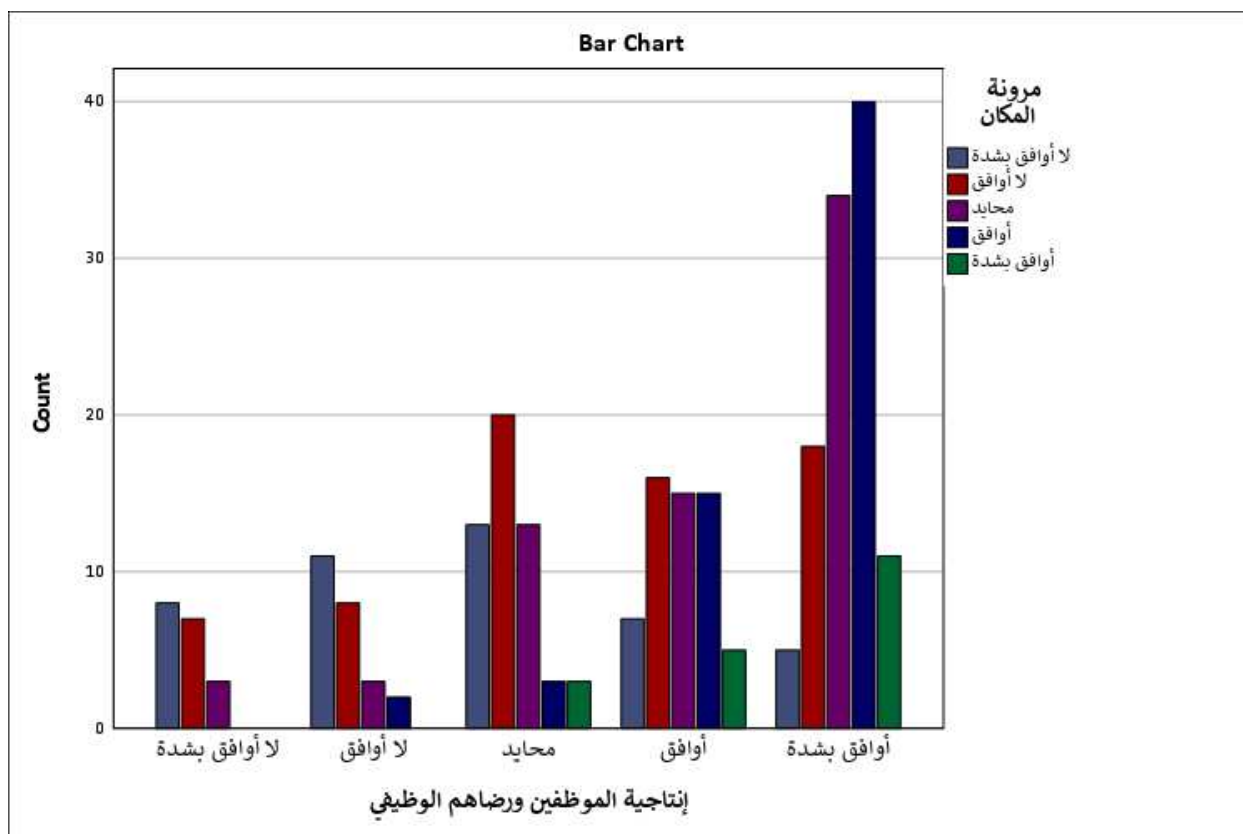
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة الوقت

## 2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة المكان

كشفت النتائج عن دلالة إحصائية قاطعة بلغت 0.000؛ ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية متينة بين مرونة مكان العمل وكل من الإنتاجية والرضا الوظيفي. بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 71.203؛ وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة الأثر الذي يتركه الموقع الجغرافي للعمل على مخرجات الموظف وحالته النفسية. النتيجة واضحة. يبدو أن منح الموظف حرية اختيار مكان أداء مهامه يقلل من الضغوط اللوجستية ويحفزه على الإنجاز النوعي. يشير مؤشر الارتباط الخطي بقيمته البالغة 59.190 إلى اتجاه صعودي مستمر؛ فكلما زادت التسهيلات المتعلقة بمرونة المكان، ارتفعت مستويات الرضا والإنتاجية بالتوازي. ورغم وجود 36% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن اتساق قيم الدلالة في جميع الاختبارات يمنح النتائج موثوقية عالية.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 71.203 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 78.527              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 59.190              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 260                 | N of Valid Cases             |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.32. |    |                     |                              |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة المكان



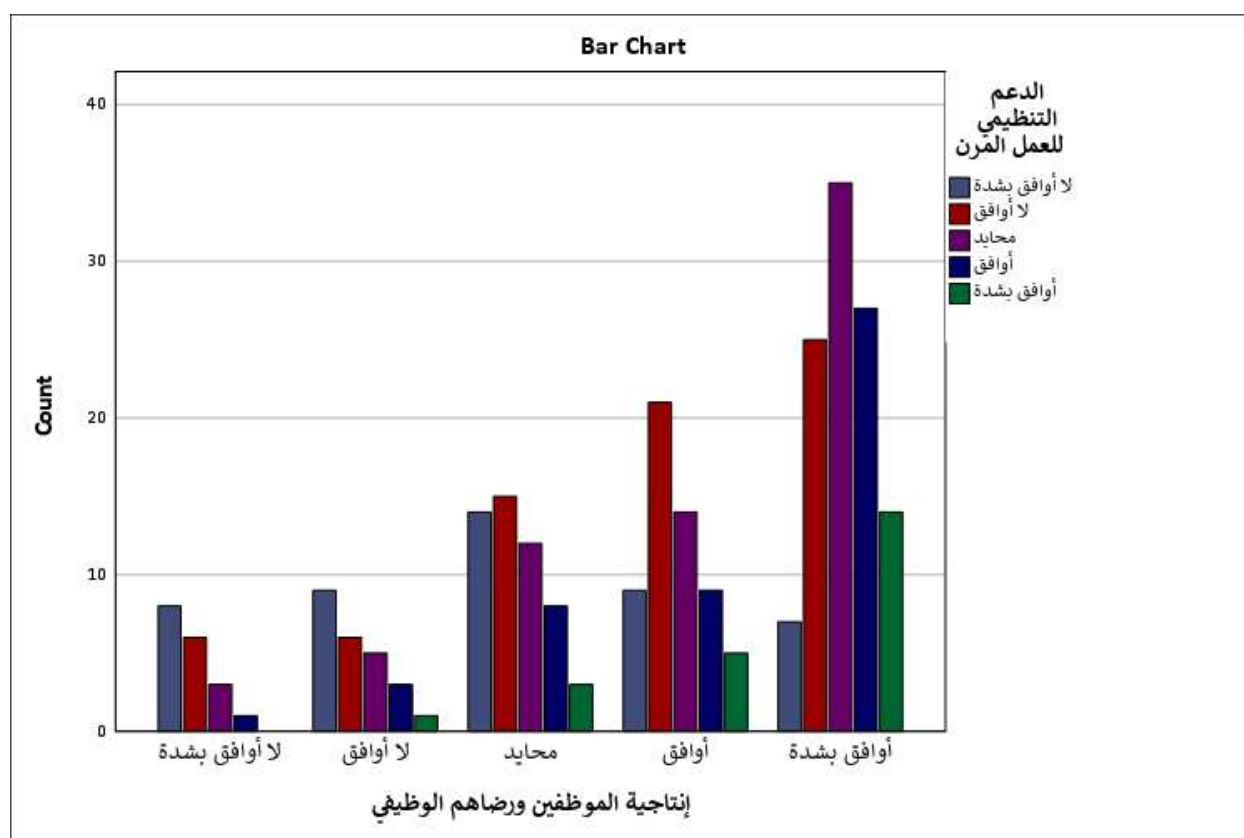
شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ومرونة المكان

### 3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي والدعم التنظيمي للعمل المرن

تظهر الفوارق الجوهرية في استجابات العينة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.002؛ ما يثبت أن الدعم التنظيمي ليس مجرد إجراء تكميلي بل ركيزة أساسية لتحويل المرونة إلى نتائج ملموسة. سجلت قيمة كاي تربيع 37.654؛ وهي دلالة قوية على أن إدراك الموظف لمساندة شركته يعيد تشكيل منحنى إنتاجيته ورضاه النفسي. النتيجة واضحة. الدعم الإداري والتقني يعمل كمسرّع لاستيعاب نماذج العمل الحديثة في السوق السعودي. يشير مؤشر الارتباط الخطي بقيمة 29.414 إلى علاقة طردية منتظمة؛ فكلما استشعرت الكوادر دعماً تنظيمياً أكبر، قفزت مستويات الرضا والإنتاجية لمستويات أعلى. تظل نسبة الخلايا ذات التكرار المتوقع المنخفض (32%) ضمن الحدود المقبولة منهجياً نظراً لحجم العينة الكلي البالغ 260 حالة. الواقع التطبيقي يؤكد أن غياب الدعم قد يحوّل المرونة إلى عبء وظيفي يشتت المجهود بدلاً من تركيزه. القوة التفسيرية لهذا الاختبار ترجح أن السياسات الداعمة هي الضمانة الوحيدة لعدم تراجع الأداء في البيئات الافتراضية. انتهى تحليل علاقة الدعم التنظيمي بمتغيرات الدراسة التابعة عند هذا الحد.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .002                                                                                    | 16 | 37.654 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .001                                                                                    | 16 | 38.802              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 29.414              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 260                 | N of Valid Cases             |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.59. |    |                     |                              |

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي والدعم التنظيمي للعمل المرن



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي والدعم التنظيمي للعمل المرن

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة:

تتباين القوى التأثيرية للمتغيرات المستقلة بوضوح؛ إذ يظهر نموذج الانحدار أن مرونة الوقت والمكان والدعم التنظيمي تفسر مجتمعة 34.1% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية ورضا موظفي الشركات السعودية وفقاً لقيمة معامل التحديد 0.341. النتيجة واضحة إحصائياً. سجلت قيمة F في جدول تحليل التباين 44.069 بمستوى دلالة 0.000؛ ما يؤكد صلاحية النموذج للتنبؤ بالنتائج في الواقع العملي. احتلت "مرونة المكان" المرتبة الأولى كأقوى المتغيرات تأثيراً بمعامل بيتا 0.358 وقيمة t بلغت 6.636. يبدو أن تحرر الموظف من قيود المكتب التقليدي هو المحرك الأكبر لرفع كفاءته النفسية والمهنية. تلتها "مرونة الوقت" بتأثير معنوي قدره 0.256؛ ما يبرهن على أن امتلاك زمام الجدول الزمني يقلل من ضغوط العمل ويحسن المخرجات. الدعم التنظيمي جاء في المرتبة الثالثة بمعامل 0.184 ودلالة 0.001. يشير هذا الترتيب إلى احتمالية أن السياسات الإدارية، رغم أهميتها، تظل تابعة في تأثيرها للمزايا المباشرة التي يلمسها الموظف في حرية الحركة والزمن. الخطأ المعياري للتقدير البالغ 1.028 يعد مقبولاً في العلوم الإنسانية ويؤشر إلى استقرار معقول في التوقعات. ترسم هذه المعاملات خارطة طريق للمنظمات؛ فالتركيز على استراتيجيات "أين" و"متى" يعمل الموظف سيؤدي حتماً لقفزة في معدلات الرضا والأداء. انتهى استقراء معاملات التأثير والارتباط المتعدد.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                       |                   |          |                   |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                            | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                | .584 <sup>a</sup> | .341     | .333              | 1.028                      |
| a. Predictors: (Constant), مرونة المكان, مرونة الوقت, الدعم التنظيمي للعمل المرن |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي                           |                   |          |                   |                            |

جدول 27: ملخص النموذج

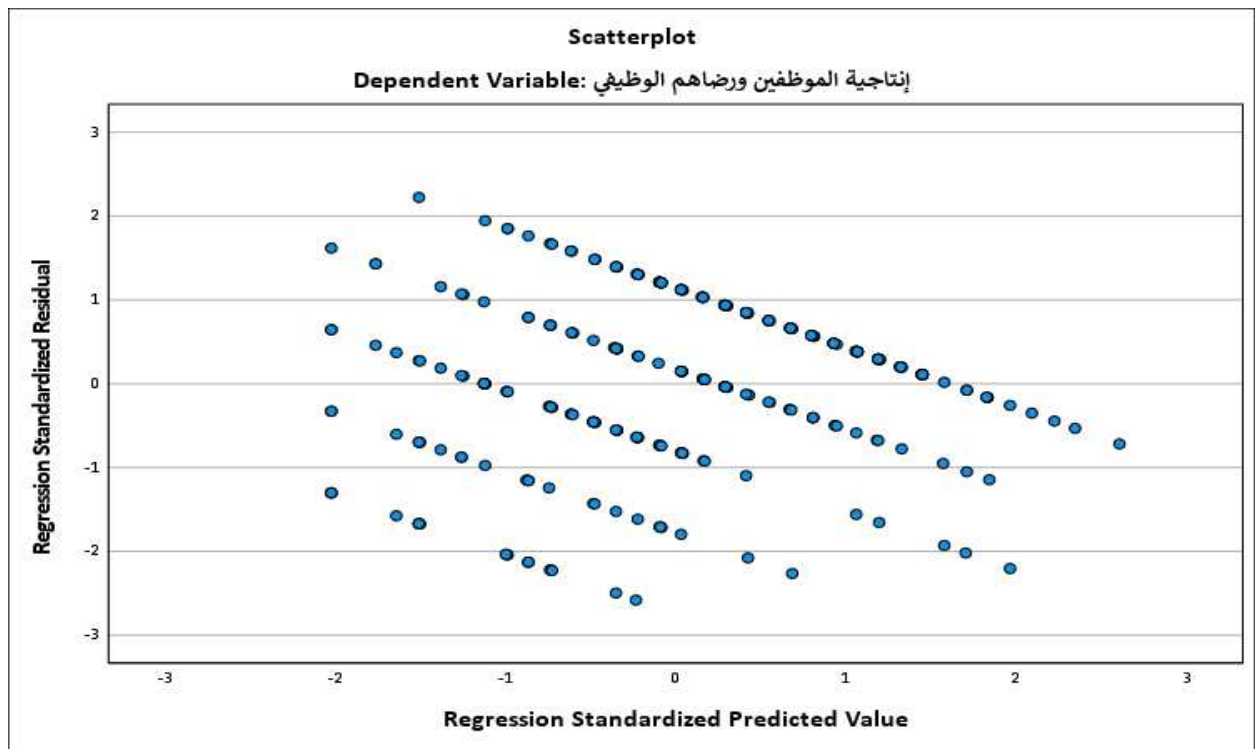
| ANOVA <sup>a</sup>                                     |                |     |             |        |                   |  |
|--------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|--|
| Model                                                  | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |  |
| 1 Regression                                           | 139.582        | 3   | 46.527      | 44.069 | .000 <sup>b</sup> |  |
| Residual                                               | 270.279        | 256 | 1.056       |        |                   |  |
| Total                                                  | 409.862        | 259 |             |        |                   |  |
| a. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي |                |     |             |        |                   |  |

b. Predictors: (Constant), مرونة المكان, مرونة الوقت, الدعم التنظيمي للعمل المرن

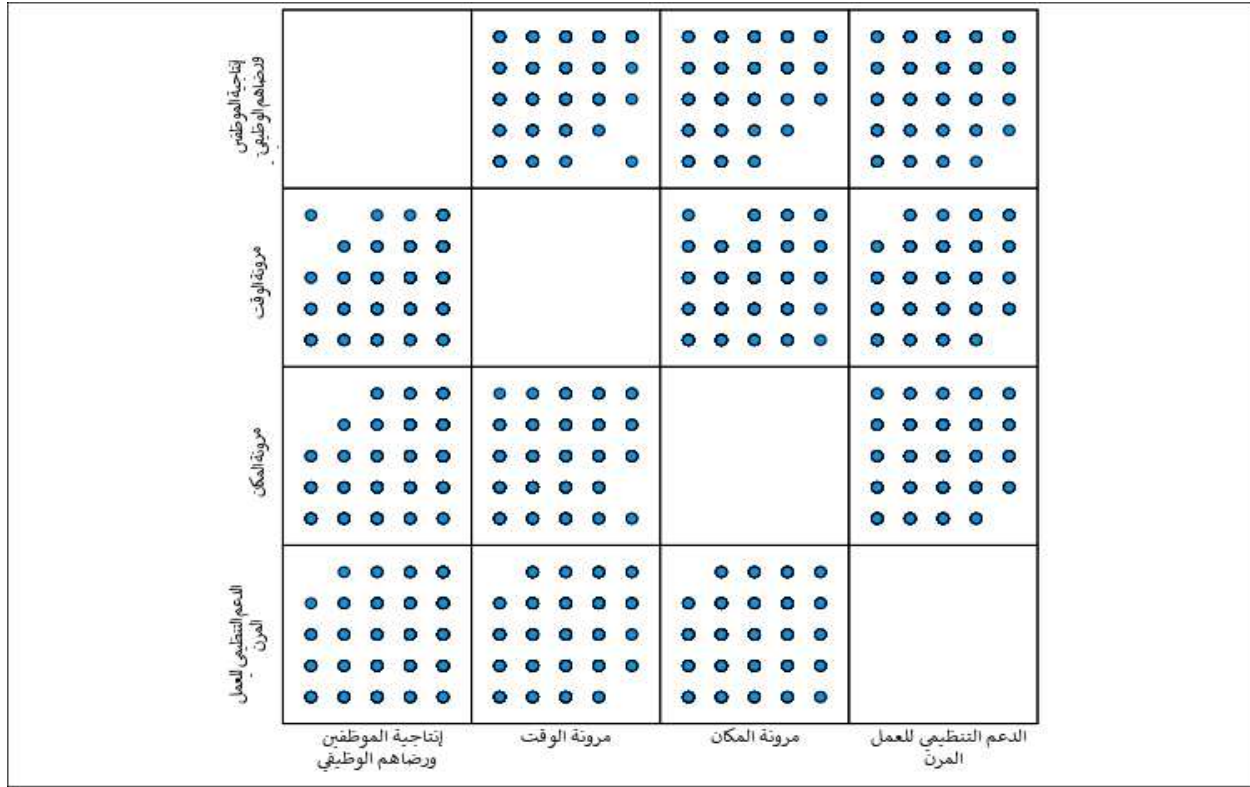
جدول 28: تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup>                              |       |                           |                             |       |                               |   |
|--------------------------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------|---|
| Sig.                                                   | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                         |   |
|                                                        |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                               |   |
| .000                                                   | 6.892 |                           | .216                        | 1.488 | (Constant)                    | 1 |
| .000                                                   | 4.670 | .256                      | .060                        | .281  | مرونة الوقت                   |   |
| .000                                                   | 6.636 | .358                      | .057                        | .378  | مرونة المكان                  |   |
| .001                                                   | 3.444 | .184                      | .056                        | .191  | الدعم التنظيمي<br>للعمل المرن |   |
| a. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي |       |                           |                             |       |                               |   |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي



شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل مستوى الدلالة القيمة الدنيا المطلقة 0.000؛ ما يقطع الشك باليقين حول وجود فوارق حقيقية وجوهرية تعزى لمتغيرات العمل المرن في تفسير تباين الإنتاجية والرضا. بلغت قيمة F في اختبار التباين 12.350، وهي قيمة مرتفعة تدعم قوة النموذج التفسيري بشكل كافٍ. النتيجة واضحة. لم تلعب الصدفة أي دور في هذه الأرقام. تظهر البيانات في نموذج معامل بايز (Bayes Factor) قوة إثبات استثنائية لصالح الفرضية البديلة، حيث وصلت قيمة المعامل إلى مستويات فلكية تتجاوز مليارات المليارات. هذا يشير إلى أن النموذج الذي يتضمن المرونة والدعم التنظيمي يتفوق بمراحل سحيقة على النموذج الصفري. ارتفعت قيمة معامل التحديد R Square لتصل إلى 0.375؛ ما يعني أن النموذج يغطي 37.5% من العوامل المؤثرة على أداء الموظف السعودي ورضاه. استقر الخطأ المعياري للتقدير عند 1.02، وهو مستوى منخفض يعزز من دقة التنبؤ بالنتائج المستقبلية في بيئة الأعمال. التباين المرصود يعطي إشارة احتمالية قوية بأن الشركات التي تبني هذه المحاور ستشهد تحولاً جذرياً في مؤشرات أدائها العام. انتهى تحليل التباين ومعاملات القوة الإحصائية للنموذج.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                      |        |             |     |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                      | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                      | 12.350 | 12.808      | 12  | 153.697        | Regression |
|                                                                                           |        | 1.037       | 247 | 256.165        | Residual   |
|                                                                                           |        |             | 259 | 409.862        | Total      |
| a. Dependent Variable: إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي                                    |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), مرونة المكان, مرونة الزمن, الدعم التنظيمي للعمل المرن, مرونة الوقت |        |             |     |                |            |

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                 |                   |          |      |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| 1.02                                                                                      | .345              | .375     | .612 | 402321462188488.000       |
| a. Method: JZS                                                                            |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), مرونة المكان, مرونة الزمن, الدعم التنظيمي للعمل المرن, مرونة الوقت |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                             |                   |          |      |                           |

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

## الخاتمة

تظهر نتائج هذه الدراسة أن تطبيق نظام العمل المرن في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 قد أسهم بصورة واضحة في تحسين كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، وهو ما يعكس تحولاً جوهرياً في طبيعة العمل التنظيمي داخل بيئات الأعمال الحديثة. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التغيرات التي فرضتها الجائحة، والتي دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، والاتجاه نحو نماذج أكثر مرونة تعتمد على النتائج بدلاً من الرقابة المباشرة، وعلى الثقة بدلاً من الحضور الفعلي المستمر.

وفيما يتعلق بإنتاجية الموظفين، تشير النتائج إلى أن عناصر العمل المرن، مثل مرونة الوقت ومرونة المكان، قد لعبت دوراً مهماً في رفع مستوى الكفاءة في أداء المهام. ويمكن تفسير ذلك بأن منح الموظف حرية أكبر في تنظيم وقته واختيار بيئة العمل المناسبة له ساعد في تقليل عوامل التششت والضغط المرتبط بالالتزام بالصارم بساعات العمل التقليدية. كما أن تقليل الوقت الضائع في التنقل والعمل في بيئة أكثر راحة ساهم في زيادة التركيز وتحسين جودة الأداء، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة أعلى من المرونة في عملهم يشعرون بمستوى أكبر من الرضا تجاه وظائفهم. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العمل المرن يحقق قدراً أكبر من التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، وهو ما يعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظف واستقراره النفسي. كما أن الشعور بالثقة والاستقلالية في أداء العمل يعزز من الانتماء التنظيمي، ويقلل من الشعور بالضغط والإرهاق الوظيفي، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا العام.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن الدعم التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في نجاح نظام العمل المرن، حيث إن المؤسسات التي توفر بنية تحتية تقنية مناسبة، وسياسات واضحة، وثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، تحقق نتائج أفضل على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي مقارنة بتلك التي تطبق النظام بشكل غير منظم. ويمكن تفسير ذلك بأن العمل المرن لا يعتمد فقط على منح الحرية للموظف، بل يحتاج إلى إطار تنظيمي داعم يضمن تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط المؤسسي.

كما يمكن ربط هذه النتائج بالإطار النظري للدراسة، حيث تتفق مع نظريات السلوك التنظيمي التي تؤكد أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم، وكذلك مع نظريات الدافعية التي تربط بين الشعور بالاستقلالية والرضا الوظيفي.

وهذا يعزز من قوة النتائج ويؤكد أن العمل المرن ليس مجرد أسلوب إداري حديث، بل هو عامل مؤثر في تحسين الأداء والسلوك الوظيفي داخل المنظمات.

إن نتائج الدراسة تؤكد أن التحول نحو العمل المرن في الشركات السعودية يمثل خطوة إيجابية نحو تطوير بيئات العمل، إلا أن نجاحه يعتمد على مدى تكامله مع الدعم التنظيمي والثقافة المؤسسية المناسبة. كما تشير النتائج إلى أن تطبيق هذا النظام بشكل مدروس يمكن أن يساهم في تحقيق توازن فعال بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين، مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء العام ورفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل مستدام.

## الخاتمة

تختتم هذه الدراسة بتأكيد أن التحول نحو نظام العمل المرن في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 لم يكن مجرد استجابة ظرفية، بل أصبح توجهاً تنظيمياً له آثار ممتدة على بيئة العمل وسلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الكمي للبيانات أن تطبيق هذا النظام يرتبط بشكل واضح بتحسين كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يعكس أهمية إعادة تصميم بيئات العمل بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة في أساليب الإدارة والتنظيم.

وقد بيّنت النتائج أن مرونة الوقت تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الإنتاجية، حيث ساعدت الموظفين على تنظيم أوقاتهم بشكل أكثر كفاءة، وأتاحت لهم القدرة على إنجاز مهامهم وفق إيقاع عمل يتناسب مع قدراتهم وظروفهم الشخصية. هذا الانعكاس الإيجابي لم يقتصر على الجانب الإنتاجي فقط، بل امتد ليشمل الجانب النفسي، حيث شعر الموظفون بقدر أكبر من السيطرة على وقتهم، مما أسهم في تقليل الضغط الوظيفي وزيادة مستوى الرضا عن العمل.

كما أظهرت النتائج أن مرونة المكان كان لها دور بارز في تحسين بيئة العمل، إذ إن إتاحة الفرصة للعمل من مواقع مختلفة أسهمت في تقليل الأعباء المرتبطة بالتنقل، ووفرت للموظف بيئة أكثر راحة واستقراراً. وقد انعكس ذلك على مستوى التركيز والانخراط في أداء المهام، مما أدى إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية بشكل عام. وفي المقابل، ساعد هذا النوع من المرونة على تعزيز شعور الموظف بالثقة والاستقلالية، وهو ما يعد أحد العناصر المهمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

أما الدعم التنظيمي للعمل المرن فقد ظهر كعنصر محوري في نجاح هذا النظام واستمراره، حيث إن توفر السياسات الواضحة، والبنية التحتية التقنية المناسبة، والدعم الإداري الفعال، ساهم بشكل مباشر في تمكين الموظفين من التكيف مع هذا النمط الجديد من العمل. كما أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والنتائج بدلاً من الرقابة التقليدية كان له أثر كبير في تعزيز فعالية العمل المرن، وبالتالي تحسين الأداء العام داخل المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أن العمل المرن يمثل نموذجاً إدارياً فعالاً يمكن أن يسهم في تحقيق توازن إيجابي بين متطلبات المنظمة واحتياجات الموظفين، من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي في آن واحد. كما أكدت النتائج أن نجاح هذا النظام لا يعتمد فقط على تطبيقه، بل على مدى تكامله مع عناصر الدعم التنظيمي والبيئة المؤسسية المحيطة به.

إن الدراسة قدمت تصوراً واضحاً حول أهمية تبني أنظمة العمل المرن بشكل مدروس داخل الشركات السعودية، مع ضرورة تطوير الأطر التنظيمية والتقنية التي تدعمه، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. كما تفتح هذه النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية أوسع يمكن أن تتناول تأثير العمل المرن على متغيرات تنظيمية أخرى، أو تقارن بين تطبيقه في قطاعات مختلفة، بما يعزز من الفهم العلمي لهذا التحول الإداري المتسارع.

## التوصيات

- توسيع تطبيق نظام العمل المرن بشكل مؤسسي ومنظم داخل الشركات السعودية، بحيث يتم اعتماده ضمن سياسات رسمية واضحة تحدد آليات العمل، وأهداف الأداء، ومعايير التقييم، بما يضمن عدم تركه للاجتهاد الفردي ويعزز من استقراره وفعاليته.
- تعزيز البنية التحتية التقنية في المؤسسات بما يدعم العمل عن بُعد والعمل الهجين، من خلال توفير أنظمة اتصال آمنة، ومنصات رقمية متكاملة لإدارة المهام والاجتماعات، بما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع أو تراجع في الجودة.
- ترسيخ ثقافة الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين والانتقال من أسلوب الرقابة المباشرة إلى الإدارة القائمة على النتائج، حيث إن منح الموظف استقلالية أكبر في أداء مهامه يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الإنتاجية.
- الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل المستمر للموظفين خاصة في مجالات إدارة الوقت، والعمل الرقمي، والمهارات المتعلقة بالعمل عن بُعد، لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المرن بكفاءة عالية.
- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المتابعة والتقييم الدوري لنظام العمل المرن من خلال قياس أثره على الإنتاجية والرضا الوظيفي بشكل مستمر، والعمل على تطويره بناءً على نتائج التغذية الراجعة من الموظفين.
- تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين من خلال سياسات مرنة تراعي ظروف العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تقليل الضغوط الوظيفية وزيادة مستوى الرضا والاستقرار النفسي.
- إجراء دراسات مستقبلية أوسع حول العمل المرن تتناول أبعاداً إضافية مثل الإبداع الوظيفي، والولاء التنظيمي، والأداء المؤسسي طويل المدى، بهدف تعميق الفهم العلمي لهذا النظام وتطوير تطبيقاته في بيئة العمل السعودية.

# المراجع

- المراجع العربية:

رشاد, ع. م. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_410091\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_410091_0.html)

- المراجع الأجنبية:

- Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- al-Habil, W. I. (2023). Impact of flexible work arrangements on workers productivity in information and communication technology sector an empirical study of the Gaza Strip ICT firms. Retrieved from <https://ddl.ae/book/3220416>
- ALMUBARAK, S. H. (2022). Teleworking during COVID-19: experiences from Saudi Arabia. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10398172/>
- AlMubireek, A. (2025). The Impact of Work Environment Efficiency in Employee Organizational Commitment in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388747035\\_The\\_Impact\\_of\\_Work\\_Environment\\_Efficiency\\_in\\_Employee\\_Organizational\\_Commitment\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/388747035_The_Impact_of_Work_Environment_Efficiency_in_Employee_Organizational_Commitment_in_Saudi_Arabia)
- Alotaibi, H. S. (2022). Organizational Culture towards Saudi Arabia's Vision 2030: Evidence from National Water Company. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366419701\\_Organizational\\_Culture\\_towards\\_Saudi\\_Arabia's\\_Vision\\_2030\\_Evidence\\_from\\_National\\_Water\\_Company](https://www.researchgate.net/publication/366419701_Organizational_Culture_towards_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Evidence_from_National_Water_Company)
- Alotaibi, T. (2022). Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job Satisfaction: A Multisector Study. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363467782\\_Flexibility\\_and\\_Saudi\\_Employees'\\_Perceptions\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Multisector\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/363467782_Flexibility_and_Saudi_Employees'_Perceptions_of_Job_Satisfaction_A_Multisector_Study)
- Ammirato, S. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001197>
- Anjum, N. (2022). Human Resource Management amidst COVID-19 Pandemic: Behavioral Implications for HR Practitioners. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/358728701\\_Human\\_Resource\\_Management\\_amidst\\_COVID-19\\_Pandemic\\_Behavioral\\_Implications\\_for\\_HR\\_Practitioners](https://www.researchgate.net/publication/358728701_Human_Resource_Management_amidst_COVID-19_Pandemic_Behavioral_Implications_for_HR_Practitioners)
- Battisti, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9186428/>

- Chowhan, J. (2022). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19. Retrieved from <https://www.emerald.com/ijm/article-abstract/44/4/653/148723/Workload-work-life-interface-stress-job?redirectedFrom=fulltext>
- Chuang, Y.-T. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401225000192>
- Çivilidağ, A. (2026). The relationship between flexible work arrangements and employee engagement across countries' levels of development: A systematic mini-review and meta-analysis. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/400613268\\_The\\_relationship\\_between\\_flexible\\_work\\_arrangements\\_and\\_employee\\_engagement\\_across\\_countries'\\_levels\\_of\\_development\\_A\\_systematic\\_mini-review\\_and\\_meta-analysis](https://www.researchgate.net/publication/400613268_The_relationship_between_flexible_work_arrangements_and_employee_engagement_across_countries'_levels_of_development_A_systematic_mini-review_and_meta-analysis)
- Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/367223791\\_Herzberg's\\_Motivation\\_Theory\\_in\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/367223791_Herzberg's_Motivation_Theory_in_Workplace)
- Irayani, I. (2025). Behavioral Theory and Organizational Culture: The Interplay of Transformational Leadership, Team Dynamics, and Motivation in Driving Change at Tridianti University of Palembang. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388805406\\_Behavioral\\_Theory\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_The\\_Interplay\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_Team\\_Dynamics\\_and\\_Motivation\\_in\\_Driving\\_Change\\_at\\_Tridianti\\_University\\_of\\_Palembang](https://www.researchgate.net/publication/388805406_Behavioral_Theory_and_Organizational_Culture_The_Interplay_of_Transformational_Leadership_Team_Dynamics_and_Motivation_in_Driving_Change_at_Tridianti_University_of_Palembang)
- Khan, S. (2023). Organizational Productivity: A Critical Analysis of the Impact of Employee Motivation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/367444197\\_Organizational\\_Productivity\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_the\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/367444197_Organizational_Productivity_A_Critical_Analysis_of_the_Impact_of_Employee_Motivation)
- Kossek, E. E. (2022). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063221140354>
- Lee, G. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1378217/full>
- Liden, p. C. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400540X>
- Lynn, T. G. (2023). The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/372770182\\_The\\_Future\\_of\\_Work\\_Challenges\\_and\\_Prospects\\_for\\_Organisations\\_Jobs\\_and\\_Workers](https://www.researchgate.net/publication/372770182_The_Future_of_Work_Challenges_and_Prospects_for_Organisations_Jobs_and_Workers)

Modise, P. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376260679\\_The\\_Impacts\\_of\\_Employee\\_Workplace\\_Empowerment\\_Effective\\_Commitment\\_and\\_Performance\\_An\\_Organizational\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review)

Petitta, L. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7099/13/1/20>

Rajaram, H. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379444381\\_The\\_Impact\\_of\\_Flexible\\_Work\\_Arrangements\\_on\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/379444381_The_Impact_of_Flexible_Work_Arrangements_on_Job_Satisfaction)

Santillan, E. G. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/375368866\\_Assessing\\_the\\_Impact\\_of\\_a\\_Hybrid\\_Work\\_Model\\_on\\_Job\\_Execution\\_Work-Life\\_Balance\\_and\\_Employee\\_Satisfaction\\_in\\_a\\_Technology\\_Company](https://www.researchgate.net/publication/375368866_Assessing_the_Impact_of_a_Hybrid_Work_Model_on_Job_Execution_Work-Life_Balance_and_Employee_Satisfaction_in_a_Technology_Company)

Silvestre, W. (2025). The Paradox of Trust: How Leadership, Commitment, and Inertia Shape Sustainability Behavior in the Workplace. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/254>

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

نواف عبدالله الحاضر

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

نواف عبدالله الحاضر

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                    |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                          |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                      |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                      |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                             |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستهبان                                                         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتيح نظام العمل المرن إمكانية تنظيم ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية. |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يساعدني العمل المرن على تحقيق توازن أفضل بين حياتي المهنية والشخصية.       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أشعر أن مرونة الوقت تقلل من الضغوط المرتبطة بمواعيد العمل التقليدية.       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يسهم نظام العمل المرن في تحسين قدرتي على إنجاز المهام في الوقت المناسب.    |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أرى أن مرونة الوقت تزيد من التزامي بأداء العمل بكفاءة.                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتيح لي نظام العمل المرن أداء مهامي بكفاءة من خارج مقر العمل.              |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | العمل من مواقع مختلفة يساعدني على زيادة إنتاجيتي.                          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أشعر براحة أكبر عند إنجاز العمل في بيئة مرنة خارج المكتب.                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | مرونة مكان العمل تساعدني على تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل.         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | أرى أن مرونة مكان العمل تسهم في تحسين جودة أدائي الوظيفي.                  |

|            |       |       |          |               |                                                                    |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توفر الشركة الأدوات التقنية اللازمة لتطبيق العمل المرن بكفاءة.     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تقدم الإدارة دعمًا واضحًا للموظفين العاملين بنظام العمل المرن.     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توجد سياسات تنظيمية واضحة تسهل تطبيق نظام العمل المرن داخل الشركة. |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أشعر أن الشركة تثق بقدرتي على أداء مهماتي في ظل نظام العمل المرن.  |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهم نظام العمل المرن في زيادة إنتاجي في العمل.                    |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أشعر برضا وظيفي أكبر منذ تطبيق نظام العمل المرن.                   |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أرى أن العمل المرن ساعد في تحسين أدائي العام ورضائي عن العمل.      |

✓ <https://forms.gle/zKdB7JJ9JXFQ5T1K9>

## **Abstract**

This study aims to identify the impact of implementing flexible work systems on both employee productivity and job satisfaction in Saudi companies after the COVID-19 pandemic. This is particularly relevant given the significant transformations in the work environment resulting from the expansion of modern work patterns such as remote and hybrid work. The study seeks to analyze the relationship between the dimensions of flexible work—namely, time flexibility, location flexibility, and organizational support—and the dependent variables of employee productivity and job satisfaction. This analysis contributes to understanding the effectiveness of this system in improving organizational performance within Saudi work environments. The study employed a quantitative approach to data collection and analysis. A questionnaire was designed and administered to a sample of employees working in Saudi companies implementing flexible work systems. The sample size consisted of 250 employees, selected using a suitable method to ensure representation of diverse segments of the study population. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the relationships between the variables and measure their impact. The study reached a number of conclusions, most notably the clear positive impact of implementing a flexible work system on both employee productivity and job satisfaction. It revealed that flexibility in time and location contributes to improved employee performance and increased productivity, while organizational support plays a pivotal role in the successful implementation and effectiveness of this system. The results also showed that a higher level of flexible work is associated with increased job satisfaction due to improved work-life balance and reduced work-related stress. In light of these findings, the study recommended the need to promote the systematic adoption of flexible work systems within Saudi companies, emphasizing the importance of developing the necessary technological infrastructure, fostering a culture of organizational trust, and implementing employee training programs to ensure the effective use of this system. It also recommended the continuous evaluation and development of flexible work implementation to align with the evolving needs of the work environment.

**Keywords:** Flexible work - Employee productivity - Job satisfaction - Saudi companies - COVID-19 pandemic - Work flexibility - Human resources management.

**Midocean University**

**College of Management**

**Master's Specialization in Human Resources**



**The impact of implementing flexible work systems on employee productivity and job satisfaction in Saudi companies after the COVID-19 pandemic**

**Prepared by the student/Nawaf Abdullah Alhader**

**University ID/ 252000267**

**Supervisor/ Dr. Faisal Abdul Hamid, Dr. Fayez Jarad**

**Year**

**2026**