

أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في الشركات متعددة
الجنسيات: دراسة حالة شركة لحاء للنقل المحدودة في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن العطالله

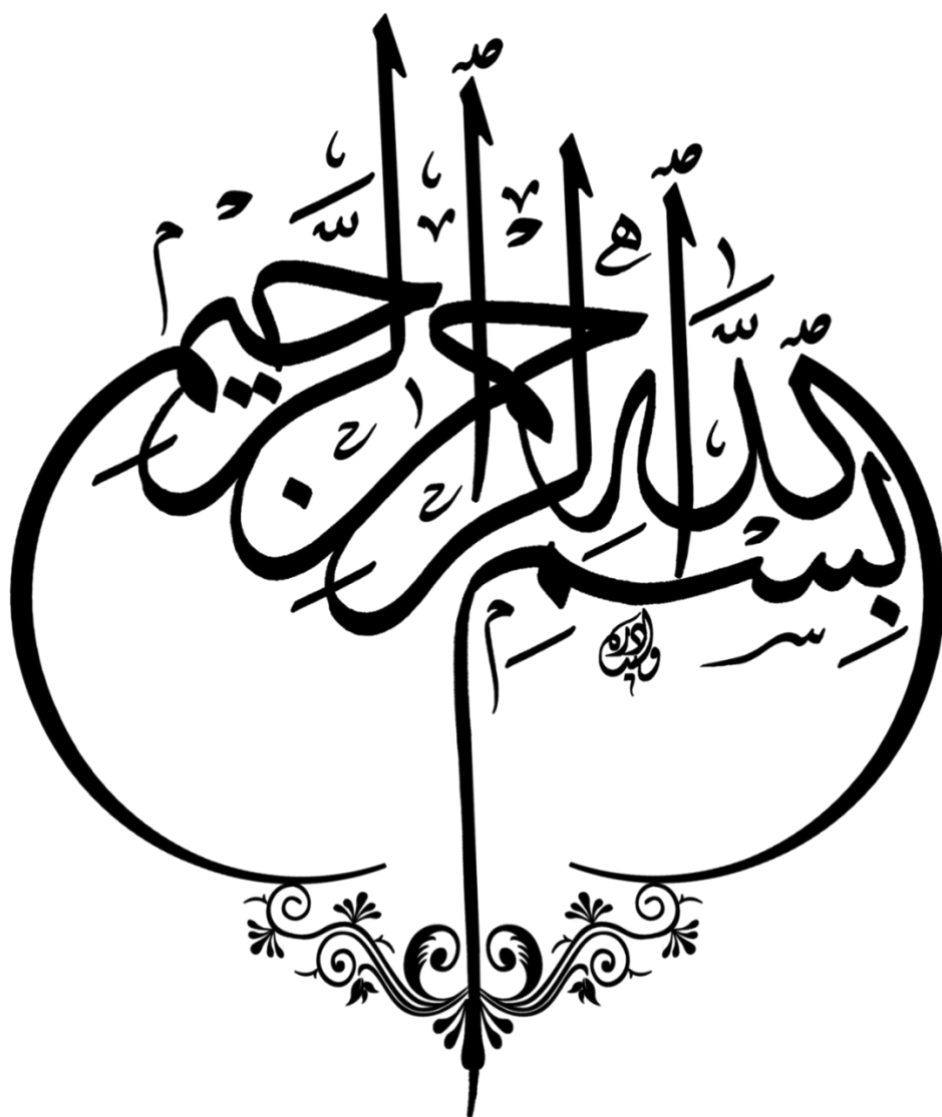
إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025



الإهداء

﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

من قلبٍ ضاق بالحلم حتى ضمّه الدعاء، إلى رحابة تحقق فيه الأمل، أكتب هذا الإهداء وقد امتلأ قلبي عرفانًا لمن كانوا نور الطريق وسند الرحلة.

إلى من كانت خطواتهما أمانًا، ودعاؤهما سراجًا لا يخبو، إلى أبي وأمي...

أنتم الأصل والنبع، وأنتم الدعاء المستجاب في وقت العسر، والفرح الساكن في لحظة الوصول. لكم وحدكم ترفع الكلمات أسمى معاني الحب والوفاء، ولكم أهدي ثمرة السنين وبريق الحصاد.

وإلى من كانت الرفيقة، الحانية، الساكنة في قلبي...

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي وطنًا وسكينة، صبرًا ودعمًا، تفهمًا واحتواءً، في كل لحظة تعب وسهر وتفكير.

لك من القلب شكر لا يفيكِ حقك، وامتنان لا ينقطع، فوجودك كان العون، وصوتك كان السلام.

وإلى كل من سهر، وسعى، وارتشف من نبع العلم، أهدي هذا العمل...

ولكل من سار في طريق المعرفة بإيمان ويقين، لكم هذا النور، وهذا المجد، وهذا الحصاد المبارك.

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، ما أشرقت شمس على الأمل، وما نُسج الحلم من يقين التوكل.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد،

فإن طلب العلم مسيرة مباركة، يُباركها الله لمن صدق النية، وأخلص السعي، وسار في دروبها طمعاً في رضى الله، لا رياءً ولا شهرة.

وقد قال الله تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [المجادلة: 11]

وإن ما تحقق من إنجاز في هذا العمل، إنما هو فضلٌ من الله وتيسيرٌ منه، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما أكرمنا به من سعة الفهم، وسداد الخطى، وإتمام هذا الجهد على الوجه الذي نرجوه مقبولاً ونافعاً.

وفي هذا المقام، لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر، وعميق التقدير، إلى أصحاب الفضل بعد الله، إلى من كان لهم أثر مشهود في توجيهي وإثراء مسيرتي العلمية، إلى الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد، على ما قدّماه من دعم علمي وتربوي، وإشراف أكاديمي رصين، ونصح بنّاء أسهم في تجويد هذا البحث وتعميق رؤيته. فجزاهما الله عنّي خير الجزاء، وبارك في علمهما وجهودهما.

كما أخص بالشكر والعرفان كل من كان عوناً وسنداً في هذه الرحلة؛ من أساتذة وزملاء وأصدقاء وأهل، لكل من أسدى لي كلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو ملاحظة نافعة.

وختاماً، أهدي هذا العمل إلى من غرسا في نفسي حبّ العلم، وإلى من كانا الدعامة الأولى في حياتي، إلى والديّ الكريمين، اللذين ما بخلاً يوماً بدعاء أو عطاء، وكانا لي عوناً في كل مراحل هذه المسيرة. إليكما يا منبع الحب والدعاء، كل الامتنان، وكل الفخر، وكل المحبة.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ثقافة العمل المرن على كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات، من خلال دراسة تطبيقية على شركة لحاء للنقل المحدودة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية صُممت لقياس ثلاث محاور رئيسية: ثقافة العمل المرن، الرضا الوظيفي، والإنتاجية.

بلغ حجم العينة (65) مشاركاً من منسوبي الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود تصورات إيجابية لدى الموظفين تجاه ثقافة العمل المرن، ومستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

وقد كشفت نتائج اختبار الارتباط وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي، وكذلك بين ثقافة العمل المرن والإنتاجية. كما أظهر تحليل الانحدار أن الرضا الوظيفي يمثل المتغير الأهم في تفسير مستوى الإنتاجية، بينما لم يكن لثقافة العمل المرن تأثير مباشر دال إحصائياً على الإنتاجية عند ثبات الرضا.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل المرن بطريقة تركز على رفع مستويات الرضا الوظيفي، مما سينعكس إيجاباً على إنتاجية الموظفين، لاسيما في بيئات العمل متعددة الثقافات والجنسية.

الكلمات المفتاحية: العمل المرن، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الشركات متعددة الجنسيات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول(1)	توزيع المشاركين حسب النوع	53
الجدول(2)	توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	54
الجدول(3)	توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	55
الجدول(4)	توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة	56
الجدول(5)	معامل Alpha Cronbach لمحاوَر الاستبيان	57
الجدول(6)	المتوسّطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور ثقافة العمل المرن	58
الجدول(7)	المتوسّطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي	59
الجدول(8)	المتوسّطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإنتاجية	61
الجدول(9)	نتائج اختبار Pearson لقياس العلاقة بين ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي	62
الجدول(10)	نتائج اختبار Pearson لقياس العلاقة بين ثقافة العمل المرن والإنتاجية	63
الجدول(11)	نتائج اختبار ANOVA لقياس الفروق في الرضا الوظيفي حسب درجة مرونة ساعات العمل	64
الجدول(12)	نتائج اختبار (T-test) للفروق في الرضا الوظيفي حسب النوع	65
الجدول(13)	ملخص النموذج (Model Summary)	66
الجدول(14)	معاملات الانحدار	66

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل(1)	توزيع المشاركين حسب النوع	53
الشكل(2)	توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	54
الشكل(3)	توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	55
الشكل(4)	توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة	56

الفهرس

الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
الملخص	د
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	هـ
الفهرس	و
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	5
الدراسات السابقة	5
التعقيب على الدراسات السابقة	11
ما يميز الدراسة الحالية	13
نموذج الدراسة	13
المنطلقات النظرية للدراسة	14
المنهجية وطرق البحث	16
أدوات الدراسة	16
صدق الأداة وثباتها	17
حدود الدراسة	17
الفصل الثاني: الإطار النظري	18
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل المرن	19
مفهوم العمل المرن	20
أنواع العمل المرن	21
اهمية العمل المرن	23

25.....	خصائص العمل المرن
26.....	أبعاد نظام العمل المرن
29.....	أهداف تطبيق العمل المرن
31.....	دوافع تطبيق نظام العمل المرن
32.....	معوقات تطبيق العمل المرن
34.....	العمل المرن في بيئة الشركات متعددة الجنسيات
36.....	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في بيئة العمل المرن
37.....	مفهوم الرضا الوظيفي
39.....	أبعاد الرضا الوظيفي
41.....	أهمية الرضا الوظيفي
42.....	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
43.....	العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي
45.....	دور العمل المرن في تعزيز الولاء الوظيفي
46.....	الرضا الوظيفي في بيئات العمل متعددة الثقافات
48.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
49.....	المنهجية والاجراءات
50.....	الأساليب الإحصائية
56.....	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
66.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
67.....	متوسطات المحاور الثلاثة
67.....	نتائج الفرضيات
69.....	التوصيات
71.....	المراجع والمصادر
76.....	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد سوق العمل العالمي تحولات هيكلية متسارعة في ضوء التطورات التكنولوجية والعولمة وتغير أنماط الحياة، مما أدى إلى نشوء نماذج عمل جديدة تستهدف تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية. ويُعد نظام العمل المرن أحد أبرز هذه النماذج، حيث أضحى خيارًا استراتيجيًا للعديد من المؤسسات، خاصة تلك التي تنتمي إلى البيئة متعددة الجنسيات، لما يتيح من مرونة زمنية ومكانية تلائم احتياجات الموظفين وتحديات بيئات العمل المتغيرة.

لقد أظهرت دراسات حديثة أن اعتماد ممارسات العمل المرن، مثل المرونة في ساعات العمل والعمل عن بعد، يساهم في تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي وزيادة مستويات الإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي (Ogachi, 2024). وتؤكد هذه الدراسات أن العمل المرن يُعد أداة فاعلة لتقليل التوتر الوظيفي وتعزيز الشعور بالاستقلالية والتمكين الوظيفي، لا سيما في المؤسسات ذات الهيكل المعقد والتنوع الثقافي كما هو الحال في الشركات متعددة الجنسيات.

في السياق السعودي، حظي مفهوم العمل المرن باهتمام متزايد في إطار رؤية المملكة 2030، التي أولت عناية خاصة بتطوير بيئات العمل وتعزيز كفاءة رأس المال البشري من خلال تبني ممارسات حديثة تتماشى مع التطور الاقتصادي والاجتماعي. وتأتي سياسات العمل المرن في هذا السياق كوسيلة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحياة الفرد الشخصية، وتوفير بيئة محفزة ومستدامة للموظفين، خاصة مع تزايد التركيز على مؤشرات الراحة النفسية والإنتاجية المؤسسية.

ومن زاوية تنظيمية، يساهم تطبيق العمل المرن في تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال خفض معدلات الغياب، وتقليل الإرهاق الوظيفي، وزيادة ولاء الموظفين، فضلاً عن تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف

مع الأزمات. وقد بيّنت نتائج دراسات تطبيقية في السياقين العربي والدولي أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة مرنة في العمل تكون أكثر جذبًا للكفاءات وأكثر قدرة على التنافس والابتكار (Rashad, 2024).

بناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف أثر ثقافة العمل المرن على كل من الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية داخل شركة لحاء للنقل المحدودة، وهي شركة سعودية تضم عناصر بشرية متعددة الجنسيات. وتسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير ثقافة العمل المرن على تفاعل الموظفين مع بيئة العمل، ومدى انعكاس ذلك على أدائهم واستقرارهم المهني، وذلك من خلال تصميم استبانة علمية تُرصد من خلالها تصورات الموظفين حول هذه الظاهرة.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، برزت ثقافة العمل المرن كأحد الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاه الموظفين ورفع كفاءتهم. وقد أصبحت هذه الثقافة محل اهتمام واسع لدى الشركات، خصوصًا متعددة الجنسيات، لما توفره من قدرة على التكيف مع احتياجات العاملين المتنوعة وسياقات العمل المتغيرة. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين تطبيق ثقافة العمل المرن ورضا الموظفين وإنتاجيتهم بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في السياق السعودي الذي يتسم بخصوصية ثقافية وتنظيمية مختلفة.

وعلى الرغم من تبني بعض الشركات في المملكة لنماذج العمل المرن، إلا أن الأثر الفعلي لهذه الممارسات على الموظف لم يُدرس بشكل كافٍ، لا سيما في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل ضمن بيئة تجمع بين نظم إدارية دولية وأطر محلية. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين ثقافة العمل المرن ومدى انعكاسها على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في هذه البيئات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة لحاء للنقل المحدودة، كنموذج لمؤسسة متعددة الجنسيات في السوق السعودي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على أحد الموضوعات المعاصرة ذات الأثر المباشر على بيئة العمل، وهو ثقافة العمل المرن وعلاقتها برضا الموظفين وإنتاجيتهم. ويكتسب الموضوع أهمية خاصة في ظل التغيرات التنظيمية التي تشهدها الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تسعى إلى التوفيق بين المعايير الدولية ومتطلبات البيئة المحلية.

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعمل المرن من خلال تقديم إطار تطبيقي ضمن بيئة سعودية متعددة الثقافات، وهو ما يُعد إضافة نوعية للأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية. كما توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً في دراسات مماثلة تتناول موضوعات المرونة الوظيفية ورضا الموظف في السياقات التنظيمية الحديثة.

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في ما تقدمه من مؤشرات يمكن أن تساعد صُناع القرار في شركة لحاء للنقل، وفي غيرها من الشركات متعددة الجنسيات، على تطوير سياسات عمل مرنة تسهم في تحسين أداء الموظفين، وتعزيز مستوى رضاهم، وتقليل معدلات الغياب ودوران الوظائف. كما تسلط الدراسة الضوء على كيفية تكيف ثقافة العمل المرن مع الخصوصيات التنظيمية للمؤسسات العاملة في السوق السعودي، مما يعزز من فعالية تطبيق هذا النموذج داخل بيئة العمل المحلية.

أهداف الدراسة

- التعرف على أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات.
- قياس تأثير العمل المرن على إنتاجية الموظفين داخل بيئة عمل متعددة الجنسيات.
- تحديد مدى تطبيق سياسات وممارسات العمل المرن في شركة لحاء للنقل المحدودة.
- تحليل استجابة الموظفين لبيئة العمل المرنة من حيث الرضا والاستقرار المهني.
- تقديم توصيات لتطوير نظم العمل المرن بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والرضا العام.

تساؤلات الدراسة

ما أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق ثقافة العمل المرن في شركة لحاء للنقل المحدودة؟
2. ما مستوى رضا الموظفين عن ممارسات العمل المرن داخل الشركة؟
3. كيف يؤثر العمل المرن على إنتاجية الموظفين في بيئة عمل متعددة الجنسيات؟
4. ما العلاقة بين مستوى المرونة في بيئة العمل ومدى التزام الموظف واستقراره الوظيفي؟

فروض الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل المرن ورضا الموظفين وإنتاجيتهم في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العمل المرن ودرجة رضا الموظفين في شركة لحاء للنقل المحدودة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين في الشركة محل الدراسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترتبط بدرجة المرونة في ساعات العمل.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين نتيجة لتطبيق العمل عن بعد داخل الشركة.

الدراسات السابقة

تناولت كارولين أوغاتشي (2024) في دراستها موضوع أثر ترتيبات العمل المرن على مستوى الرضا الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مقاطعة نيروبي بكينيا، مركزة على الدور الذي تلعبه ممارسات العمل المرن في تشكيل تجارب الموظفين في بيئات عمل متنوعة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الكمي كأساس لبحثها، حيث قامت بتطوير استبانة مهيكله ووزعتها على عينة من الموظفين في

شركات متعددة الجنسيات تغطي قطاعات مختلفة، ثم حللت البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تضمنت تحليل التباين والانحدار الخطي لقياس العلاقة بين المتغيرات بدقة.

ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للعمل المرن: مرونة موقع العمل (telework) ، ومرونة الجدولة الزمنية، وعدد ساعات العمل. وقد بينت النتائج أن جميع هذه الأبعاد لها تأثير إيجابي ومعنوي على رضا الموظفين، مع بروز مرونة موقع العمل كأكثر العوامل تأثيراً في تعزيز شعور الموظفين بالرضا، تلتها مرونة الجدولة الزمنية بدرجة أقل. كما لفتت الدراسة إلى أن العمل المرن لا يمكن النظر إليه بمعزل عن بقية عناصر بيئة العمل، حيث أكدت أبحاثنا على أهمية دمج المرونة مع عوامل تحفيزية مثل التقدير الوظيفي والدعم الإداري من أجل ضمان توازن حقيقي بين متطلبات الوظيفة وحياة الموظف الشخصية.

واختتمت الدراسة بتوصيات موجهة إلى الشركات متعددة الجنسيات، أبرزها اعتماد استراتيجيات شاملة لتعزيز العمل المرن بحيث تراعي خصوصية كل بيئة عمل وتتناغم مع احتياجات القوى العاملة، مؤكدة أن الجمع بين ترتيبات العمل المرن والدعم المؤسسي يمكن أن يشكل رافعة أساسية لرفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم في الأمد الطويل.

دراسة السلوم والمعارك (2024) " أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة" تناولت هذه الدراسة أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. هدفت إلى قياس مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) وانعكاس ذلك على رضا الموظفين من حيث اتجاهاتهم نحو الوظيفة وأدائهم العام. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 155 موظفاً، جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام العمل المرن ومستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام لتوافر أبعاد النظام 4.13 من 5، في حين بلغ متوسط الرضا الوظيفي 4.09 من 5، ما يشير إلى أن بيئة العمل المرنة تساهم في تحسين استقرار الموظفين وتحفيزهم. كما أوصت الدراسة بأهمية اعتماد سياسات عمل مرنة أكثر مرونة، وتوسيع نطاق تطبيقها بما يتناسب مع طبيعة العمل الحكومي، والاهتمام بالعوامل الداعمة كتدريب القيادات الإدارية والتخطيط الزمني والرقمي للمهام.

دراسة دبدب: (2021) أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام العمل المرن بأبعاده الثلاثة (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف، ترتيبات العمل) على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها 440 موظفًا من مختلف شركات الاتصالات. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحدار البسيط والمتعدد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما تبين أن كل بُعد من أبعاد العمل المرن له تأثير مباشر وإيجابي على أحد مكونات الرضا الوظيفي، مما يدل على فاعلية هذا النظام في تحسين الأداء المهني والشعور بالاستقرار والرضا. وأوصى الباحث بضرورة تعميم تطبيق أنظمة العمل المرن ضمن إطار مؤسسي منظم، وتوفير الدعم الإداري والتقني اللازم لنجاحه، لا سيما في القطاعات الديناميكية كالاتصالات.

دراسة عبد المنعم محمد رشاد: (2024) أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين ودافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق العمل المرن بأبعاده المختلفة (ممارسات العمل، العمل المؤقت، ترتيبات العمل) على تحفيز العاملين في الجمعيات الخيرية الأردنية، مع التركيز على الرضا الوظيفي، ظروف العمل، وحجم الإنجاز. كما

تناولت الدراسة الدور المعدل للقيادة الخادمة في تحقيق أهداف الدراسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 230 استبيانًا، استُرجع منها 220 صالحًا للتحليل. أظهرت النتائج أن كلاً من نظام العمل المرن ودافعية العاملين والقيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية الأردنية تلقى تقييمًا عاليًا. كما بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد العمل المرن (ممارسات العمل، العمل المؤقت، ترتيبات العمل) على دافعية العاملين، بالإضافة إلى ذلك تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في تعديل العلاقة بين العمل المرن ودافعية العاملين. واستنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في توسيع نطاق ممارسات العمل المرن داخل الجمعيات الخيرية لتعزيز الرضا الوظيفي واستقرار الموظفين في هذه المؤسسات، وتأكيد أهمية القيادة الخادمة كعامل مؤثر في نجاح تطبيق المرونة، إلى جانب تطوير برامج تدريبية تستهدف القادة لتحسين قدرتهم على الاستجابة لاحتياجات الموظفين.

دراسة أبو بكر (2023): "أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري" هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير أبعاد العمل عن بعد على التميز المؤسسي في البنك الأهلي المصري، ونُفذت على عينة مكونة من 374 موظفًا من فروع البنك بمحافظة القاهرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تناولت الدراسة عدة أبعاد للعمل عن بعد، منها بنية تكنولوجيا المعلومات، دعم الإدارة والتدريب، الأمان الوظيفي، مرونة العمل، والاتجاه نحو العمل عن بعد، وخلصت إلى أن هذه الأبعاد تؤثر إيجابيًا على التميز المؤسسي بمكوناته المختلفة، مثل القيادة، السياسة الاستراتيجية، العمليات، الموارد، ونتائج العملاء. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة لتطبيق العمل عن بعد، وتقديم برامج تدريبية لمعالجة التحديات المرتبطة به، وتطوير بيئة عمل تعزز من التزام الموظفين وتحفزهم على الإنجاز.

دراسة المغاصبة (2022): "استراتيجية العمل عن بعد وأثرها في تنمية بعض مهارات العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية في الأردن" استهدفت هذه الدراسة تقييم تأثير استراتيجية العمل عن بعد في تطوير مهارات العمل لأمناء المكتبات المدرسية في الأردن، حيث طبقت على عينة مكونة من 100 أمين مكتبة بمحافظة الكرك. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لاستراتيجية العمل عن بعد في تطوير المهارات العملية لدى الموظفين، مع وجود فروق دالة إحصائية تعود لعوامل مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية عمل مرنة في قطاع المكتبات، مع الأخذ في الاعتبار خصائص الموظفين واحتياجاتهم، وتوفير برامج تدريبية تعزز من قدراتهم في أداء مهامهم بكفاءة في ظل التحولات التقنية الحديثة.

دراسة علي (2022): "أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة" سعت هذه الدراسة إلى قياس تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 86 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وتحليل البيانات ببرنامج SPSS. أظهرت النتائج أن العمل عن بعد له تأثير إيجابي معنوي على مستوى الإنتاجية، وأشارت البيانات إلى وجود علاقة دالة بين مرونة العمل وتحسن أداء الموظفين. كما تبين أن غياب التدريب الكافي والتقنيات المناسبة يشكل تحديًا أمام تحقيق أقصى استفادة من العمل المرن. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية تهدف لتحسين مهارات العاملين، وتطوير بيئة تقنية تساهم في توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لهم.

دراسة توفيق (2021): "الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعاملين بمصنع نسمة بمصر" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أسباب ودوافع تطبيق نظام العمل

المرن وعوامل نجاحه في بيئة الأزمات، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين والخبراء في مصنع نسمة لإنتاج المواد الجافة. استخدم الباحث المنهج الكيفي القائم على المقابلات وتحليل مضمونها. ركزت الدراسة على أبعاد مثل حرية العامل في اختيار ساعات عمله، ضغط العمل، والعوامل الأسرية والصحية. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأسباب وتحديات تطبيق العمل المرن، وأكدت أن العمل المرن له تأثيرات إيجابية وسلبية متباينة بحسب ظروف التطبيق والمجال الوظيفي. كما أوصت الدراسة بتوفير بيئة قانونية وتنظيمية تدعم مرونة العمل، وتقديم برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على التكيف مع هذا النمط، خاصة في أوقات الطوارئ.

دراسة عابدين (2020): "ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة" سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر ترتيبات العمل المرن على مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الإنترنت بقطاع غزة، وطبقت على عينة مكونة من 244 موظفًا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ترتيبات العمل المرن والارتباط الوظيفي، مع وجود فروق بحسب الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تحديث أنظمة العمل المرن في الشركات، مع تعزيز استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال، وتوفير بدائل مناسبة للعمل من المنزل. وأوصت الدراسة بتوفير حوافز مهنية وبيئة عمل داعمة للمرونة، لما لذلك من أثر في تعزيز الإنتاجية وتخفيف الضغط الوظيفي.

دراسة بوفروة (2013): "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3" أعدت هذه الدراسة الطالبة بوفروة زوينة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، بكلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر 3. وهدفت إلى تحليل

طبيعة الصراع التنظيمي داخل هيئة التدريس في الجامعة، ومدى انعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

أظهرت نتائج الدراسة أن الصراع التنظيمي يعود إلى عدة عوامل من أبرزها: ضعف نظام الاتصال، محدودية الموارد، احتكار اتخاذ القرار، غياب العدالة في الحقوق والمعاملة، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات. كما تبين أن الإدارة تستخدم عددًا من الأساليب في التعامل مع هذا الصراع، من بينها أسلوب التسوية، والتعاون، والتنافس. وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل مثل سياسة الإدارة، بيئة العمل، نظام المكافآت والترقيات، والرواتب، تلعب دورًا متفاوتًا في التأثير على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس.

دراسة بريح وموساوي (2012): "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية" قام بإعداد هذه الدراسة الطالبان بريح محمد الأمين وموساوي يحيى لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحق الجامعية بمغنية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في القطاع الصحي العمومي. وقد بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين، كما تبين أن الرضا يؤثر بشكل مباشر في تفعيل وتحسين أداء الموارد البشرية. وأكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين عناصر عدة - من بينها الأجور، الحوافز، فرص الترقية، الاستقرار الوظيفي، الإنتاجية.

التعقيب على الدراسات السابقة

هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع العمل المرن وتأثيره على مختلف جوانب بيئة العمل، لا سيما الرضا الوظيفي والإنتاجية والارتباط المهني. وقد تناولت هذه الدراسات الموضوع في بيئات تنظيمية متنوعة (قطاع حكومي،

شركات خاصة، منظمات خيرية، مؤسسات أكاديمية)، وضمن سياقات جغرافية متعددة (الأردن، مصر، الجزائر، كينيا، فلسطين)، مما أضفى على نتائجها درجة من التنوع والغنى المقارن.

اتّفتت غالبية الدراسات، مثل دراسة أغاتشي (2024) ودراسة دبذب (2021) ، على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن بمختلف أبعاده (الزماني، المكاني، التوظيفي) وبين مستوى الرضا الوظيفي. كما دعمت هذه النتائج دراسات عربية مثل السلوم والمعارك (2024) ورشاد (2024) وأبو بكر (2023) ، التي بيّنت أن ممارسات المرونة تسهم في تحسين تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم المؤسسي.

من جهة أخرى، أبرزت بعض الدراسات، مثل توفيق (2021) وعابدين (2020) ، أهمية السياق المؤسسي والظروف الطارئة (مثل الأزمات) في تفعيل أو إضعاف أثر العمل المرن، مشيرة إلى تفاوت في تطبيق هذا النظام بناءً على التحديات التقنية والثقافية والتنظيمية. في المقابل، ركزت دراسات مثل بوفروة (2013) وبرياح وموساوي (2012) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراعات أو الأداء من دون تناول العمل المرن بوصفه متغيراً أساسياً، مما يجعلها مكملّة للسياق العام لا مباشرة في صلب موضوع البحث الحالي. وعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي، فإن غالبية هذه الدراسات لم تتطرق بعمق إلى البيئات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، أو إلى الخصائص الثقافية والتنظيمية في شركات النقل ذات الطابع المختلط. كما أن معظم الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية والتعليمية أو الخدمية، دون تركيز واضح على قطاع النقل أو الشركات المساهمة غير المدرجة. بناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد فجوة معرفية من خلال تناول أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في شركة لحاء للنقل المحدودة، بصفتها نموذجاً لشركة متعددة الجنسيات

تعمل في بيئة سعودية تنظيمية. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة في تقديم فهم أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرنة والأداء الوظيفي، في سياق معولم ومحلي في آنٍ معاً.

ما يميز الدراسة الحالية

تسلط الدراسة الضوء على موضوع ثقافة العمل المرن في بيئة نادرة التداول أكاديمياً، وهي الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في قطاع النقل. كما تدمج بين متغيري الرضا الوظيفي والإنتاجية في إطار تحليلي موحد، مما يسمح بفهم العلاقة المتبادلة بين ممارسات العمل المرن ومستوى أداء الموظفين.

تعتمد الدراسة منهجًا وصفيًا واستقصائيًا مدعومًا بأدوات إحصائية دقيقة، مع استخدام استبانة تم تصميمها بعناية لقياس الأبعاد الرئيسية للعمل المرن وتأثيرها على مؤشرات العمل المؤسسي. وتأتي أهمية هذا التداول في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي فرضتها التطورات التقنية والضغوط الاقتصادية، مما يعزز الحاجة إلى تبني نماذج مرنة تتلاءم مع طبيعة العمل المعاصر وتحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الموظفين.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وذلك بالتطبيق على شركة لحاء للنقل المحدودة، وهي إحدى الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ضمن بيئة متعددة الجنسيات.

• المتغير المستقل:

ثقافة العمل المرن، ويتضمن ذلك مرونة الوقت، ومرونة المكان، وترتيبات العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة إلى مستوى الدعم المؤسسي المقدم للموظفين.

• المتغيرات التابعة:

1. الرضا الوظيفي، ويشمل مستوى الارتياح العام لدى الموظف، ودرجة الولاء التنظيمي، والإحساس بالاستقرار النفسي، ومدى تقبل بيئة العمل، والرغبة في الاستمرار ضمن المؤسسة.
2. الإنتاجية، وتتضمن سرعة إنجاز المهام، وجودة الأداء، والالتزام بالمواعيد، والاستعداد للمبادرة، والقدرة على تنفيذ المهام بكفاءة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعريف نظام العمل المرن:

يشير نظام العمل المرن إلى أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تقوم على إتاحة حرية أكبر للموظفين في أداء مهامهم ضمن أوقات تتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية، حيث يتيح هذا النظام التوازن بين حياة العاملين الخاصة والعملية، ويُعد من أبرز الأمثلة عليه: ساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، ونظام الساعات السنوية، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين وأدائهم (المشالخة، 2022).

كما يعرفه (Chen and Sheldon 2016) بأنه يشمل الترتيبات غير التقليدية للعمل التي تراعي الخصائص الشخصية للعاملين، مثل العمل من المنزل أو ساعات العمل الجزئي، وهو ما يمنح حرية مرنة في تنظيم المهام بعيدًا عن النموذج التقليدي.

ويضيف عمورة (2014) أن نظام العمل المرن يوفر خيارًا للموظف لاختيار الدوام وفقًا للساعات التي تناسبه بشرط الالتزام بالحضور في أوقات العمل الأساسية.

تعريف ثقافة العمل المرن:

تُعرّف ثقافة العمل المرن بأنها "توجه تنظيمي يدعم السياسات والممارسات التي تمكّن الموظفين من التحكم في كيفية تنظيم أوقات عملهم، بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسة واحتياجاتهم الشخصية"، وتُبنى هذه الثقافة على مرونة الأداء وثقة الإدارة في العاملين، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية (دبب، 2021).

مفهوم الرضا الوظيفي:

يُعبّر الرضا الوظيفي عن الحالة النفسية الإيجابية التي تنشأ لدى الفرد نتيجة تقييمه العام لتجربة العمل، ويتجلى هذا الرضا في شعور الموظف بالقبول والارتياح تجاه المهام التي يؤديها وظروف العمل المحيطة به، مثل بيئة العمل، الأجر، وأساليب الإشراف. ويشير إلى مدى تلاؤم توقعات الفرد مع الواقع المهني الذي يعيشه داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على درجة رضاه العامة عن العمل (الشريدة، 2008).

كما يُعرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه استجابة عاطفية إيجابية تجاه العمل تتبع من توافق ظروف العمل مع رغبات واحتياجات الفرد، ويُعد أحد المؤشرات الجوهرية على الصحة التنظيمية للمؤسسة. ويظهر الرضا في تصورات الموظف حول جوانب محددة مثل علاقته بالرؤساء، ملاءمة مكان العمل، وتقديره لجهوده، حيث يُعبر عن مواقف متباينة يمكن أن تكون جزئية أو كلية حسب طبيعة العمل وخصوصية الفرد (حاج، 2019).

أبعاد نظام العمل المرن:

- الاستجابة لاحتياجات الموظف: يتطلب نظام العمل المرن أن يتلاءم مع احتياجات الموظفين ويحقق أهداف الشركة، مما يرفع من الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

- **مرونة الترتيبات الداخلية:** يجب أن تنظم القواعد والإجراءات المنظمة لنظام العمل المرن من خلال لوائح داخلية تتيح التكيف مع أوضاع العمل المختلفة.
- **تمكين فئات متنوعة:** مثل تمكين المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة من المشاركة في سوق العمل، مما يسهم في تعزيز الابتكار وزيادة التنافسية. (بن منصور، 2014)

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في شركة لحاء للنقل المحدودة، وهي شركة متعددة الجنسيات تعمل في المملكة العربية السعودية. كما تستند الدراسة إلى المنهج الاستقصائي، وذلك من خلال تصميم استمارة استبيان تضم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور البحث، بهدف جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة وتحليل توجهاتهم تجاه موضوع العمل المرن. بالإضافة إلى ذلك، توظف الدراسة المنهج الإحصائي، من خلال استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة (مثل معامل كرونباخ ألفا، واختبارات الفرضيات) لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، بهدف التوصل إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على البيئة المستهدفة.

أدوات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبيان إلكتروني مغلق صُمم لقياس آراء المشاركين حول أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في شركة لحاء للنقل المحدودة. وقد تم بناء الاستبيان اعتمادًا على محاور رئيسية مرتبطة بشكل مباشر بأهداف الدراسة وفرضياتها، وتمت صياغة فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وذلك لتحديد اتجاهات وآراء المشاركين بدقة.

تكوّن الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، على النحو الآتي:

المحور الأول: ثقافة العمل المرن في الشركة

المحور الثاني: مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل

المحور الثالث: أثر العمل المرن على إنتاجية الموظفين

صدق الأداة وثباتها

صدق الأداة: (Validity) سيتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات، وارتباطها بمحاور الدراسة، ومناسبتها لأهداف البحث.

ثبات الأداة: (Reliability) سيتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة محدودة من المشاركين، ثم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، والتأكد من مدى موثوقية الأداة قبل تطبيقها على العينة الكاملة.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على موضوع أثر ثقافة العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
2. الحدود المكانية: تُجرى هذه الدراسة في شركة لحاء للنقل المحدودة، تعمل في المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: تُنفَّذ الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2025.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل المرن

أدى التقدم التكنولوجي المتسارع إلى إحداث تغيير جوهري في طريقة تنظيم المؤسسات لعملياتها، إذ لم تعد بيانات العمل تعتمد على القوالب الجامدة نفسها، بل بدأت تسعى إلى نماذج أكثر مرونة تتلاءم مع تطلعات الموظفين وتحديات السوق. هذا التحول عزز الحاجة إلى البحث عن خيارات عمل بديلة، فجاء العمل المرن ليشكّل إطارًا إداريًا يعيد النظر في علاقة الموظف بالمكان والزمان، ويمنحه مساحة أكبر للتحكم في طريقة أدائه لمهامه، دون أن يتأثر مستوى الإنجاز أو الإنتاجية (السلوم والمعارك، 2024).

لم يعد مفهوم العمل المرن مجرد فكرة عامة، بل تطور إلى مجموعة من النماذج والتطبيقات العملية. تشمل هذه النماذج خيارات مثل ساعات العمل المرنة، أو تقليص أيام الدوام، أو السماح بالعمل من المنزل، أو تنظيم العمل بنظام الدوام الجزئي، إضافة إلى العمل بالنتائج الذي يُقيّم فيه الموظف بناءً على الإنجاز لا على الحضور الفعلي. هذه الترتيبات تمكّن المؤسسات من الوصول إلى فئات متنوعة من القوى العاملة مثل النساء، كبار السن، وذوي الإعاقة، وتفتح المجال أمام سياسات التنوع والاندماج في الشركات متعددة الجنسيات التي تحتاج إلى حلول تناسب اختلاف الثقافات وتعدد بيانات العمل. (Ogachi, 2024)

أثبتت التجارب العملية أن العمل المرن لا يقتصر تأثيره على تحسين التوازن بين حياة الموظف المهنية والشخصية فحسب، بل يمتد ليعزز نتائج المؤسسة نفسها. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد هذه النماذج تشهد تراجعًا في الغياب الوظيفي، وانخفاض مستويات الإرهاق، وزيادة في الالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، مما يرفع الأداء الكلي للمؤسسة. وقد ظهر هذا الأثر بشكل أوضح خلال الأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19، إذ أصبحت المؤسسات التي تتبنى أنظمة العمل غير التقليدية أكثر قدرة على مواصلة أعمالها وتحقيق أهدافها رغم التحديات (عابدين، 2020).

مفهوم العمل المرن

يُعد العمل المرن أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في بيئات العمل، خاصة مع التطور التكنولوجي وتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. وقد تحول هذا النظام من مجرد خيار تنظيمي إلى ضرورة استراتيجية للمنظمات، لما يحققه من تحسين في بيئة العمل وزيادة في رضا وإنتاجية الموظفين. ويرتكز نظام العمل المرن على منح العاملين حرية في إنجاز مهامهم ضمن أطر زمنية وتنظيمية مرنة تتناسب مع ظروفهم الخاصة، مما يمكنهم من التوفيق بين مهامهم المهنية والتزاماتهم الشخصية دون الإخلال بجودة الأداء المؤسسي (المشالخة، 2022).

وتسعى المؤسسات من خلال تبني نظام العمل المرن إلى بناء بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للموارد البشرية، وذلك عبر إعادة النظر في الأساليب التقليدية للعمل وتطوير سياسات تسمح بتصميم أوقات وساعات العمل وفق طبيعة المهام ومتطلبات الوظائف وخصائص العاملين. وقد ظهرت هذه الممارسات في أشكال متنوعة مثل العمل الجزئي، والعمل عن بُعد، ونظام الورديات، أو تحديد ساعات عمل أسبوعية مرنة بعيداً عن الالتزام الصارم بأوقات الحضور والانصراف. (Chen and Sheldon, 2016)

ويرتبط مفهوم العمل المرن كذلك بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، حيث يمنح العاملين حرية أكبر في تنظيم جداولهم اليومية بما يدعم تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية. ويُعتبر هذا النظام أداة فعالة لتحقيق استدامة الأداء خاصة في المؤسسات التي تعتمد على العمل الذهني أو تحتاج إلى مرونة تشغيلية واسعة (عمورة، 2014؛ دبدب، 2021).

كما ينظر العديد من الباحثين إلى العمل المرن بوصفه إعادة صياغة للعلاقة بين الموظف والمؤسسة، وذلك من خلال اعتماد ترتيبات عمل غير تقليدية تشمل العمل من المنزل، والساعات المتغيرة، أو التعاقد الجزئي. وتتبنى المؤسسات هذه النماذج بما يتوافق مع احتياجاتها وإمكانيات العاملين. (Daniel, 2016)

ويشير التعريف الإجرائي للعمل المرن إلى أنه عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتيح للموظفين بدائل متعددة فيما يتعلق بساعات العمل، ومكان تنفيذ المهام، وحتى طريقة الإنجاز نفسها. كما يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل، ويُعد مؤشرًا على مرونة أنظمتها الإدارية. (Possenriede and Plantenga, 2014)

وفي المجمل، يمثل العمل المرن توجهًا تنظيميًا حديثًا يجمع بين تحقيق الكفاءة التشغيلية للمؤسسات وتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين. وقد أثبتت الدراسات فاعليته في خفض معدلات الغياب، تقليل الإرهاق الوظيفي، تعزيز مستويات الرضا، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، مما يجعله أحد التوجهات البارزة في سياسات الموارد البشرية المعاصرة (لمية، 2011).

أنواع العمل المرن

يظهر العمل المرن في صيغ متعددة تختلف اعتمادًا على نوع المؤسسة واحتياجات العمال، ويعتمد جميعها على إعطاء الموظف مستوى معين من السيطرة على مكان أو زمن عمله، أو كليهما معًا، مما يسهم في تحقيق توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ويزيد من الرضا والأداء الوظيفي.

1. العمل عن بُعد

يعتبر من أكثر نماذج العمل المرن شيوعًا، حيث يتم تنفيذ المهام من خارج موقع المؤسسة باستخدام تقنيات الاتصال الرقمية. يمنح هذا النظام الموظف المرونة للعمل من منزله أو من أي مكان يختاره، مما يتيح له التكيف مع ظروفه الشخصية، كما يعزز شعوره بالانتماء للمؤسسة ويقلل من مستويات التوتر النفسي. أصبح هذا الأسلوب رائجًا، خصوصًا في المجالات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا، حيث لا يتطلب الحضور الدائم (المخالعة، 2022).

2. الدوام الجزئي

هذا النوع يمكّن الموظف من أداء عمله لعدد ساعات أقل مقارنة بالدوام الكامل. يُعتبر خيارًا مثاليًا للعديد من الفئات، مثل الطلاب، ربات البيوت، وكبار السن، وأيضًا للموظفين الذين يسعون لتوازن بين مهام العمل والتزاماتهم الشخصية. تستفيد المؤسسات من هذا النموذج من خلال استقطاب مهارات متعددة بتكاليف أقل ومرونة أكبر في توزيع المهام (دبدب، 2021).

3. العمل بنظام النوبات

يتم استخدام هذا النظام بكثرة في المؤسسات التي تحتاج إلى العمل على مدار 24 ساعة، مثل المستشفيات وشركات الطيران والمرافق الأمنية. يتم تقسيم اليوم إلى نوبات يتبادل الموظفون فيما بينهم القيام بالعمل. يسهم هذا النظام في ضمان استمرارية العمليات دون توقف، بالإضافة إلى منح الموظف خيارًا لاختيار النوبة التي تناسبه، مما يحسن الحياة الوظيفية (بن منصور، 2014).

4. العمل بساعات مرنة

في هذا النوع، يتمتع الموظف بحرية تحديد أوقات بدء وانتهاء عمله ضمن إطار زمني مرن تحدده المؤسسة. الهدف هو مساعدة الموظف على التوازن بين التزاماته الشخصية والمهنية، بشرط تحقيق عدد محدد من ساعات العمل في اليوم أو الأسبوع. أظهرت الدراسات أن هذا النمط يعزز الإنتاجية ويزيد من الرضا، كما يقلل من الغياب والتأخير (علي، 2022).

5. العمل بنظام المهام

هذا النوع يركز على إنجاز المسؤوليات الموكلة للموظف بدلاً من الالتزام بعدد محدد من الساعات. وبالتالي، يقاس الأداء بناءً على نتائج العمل وليس مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل. هذا النظام مثالي للمهن التي تحتاج إلى مستوى عالٍ من الإبداع أو العمل المستقل، حيث يمنح الموظف الحرية في اختيار الطريقة والوقت المناسبين لإنجاز مهامه (Daniel, 2016).

6. العمل الموسمي أو المؤقت

يُستخدم هذا النوع غالبًا لتلبية الاحتياجات القصيرة الأجل أو الموسمية داخل المؤسسات، مثل زيادة الطلب على الخدمات أو المنتجات في فترات معينة من السنة. تستفيد المؤسسات من هذا النظام لتقليل التكاليف التشغيلية، بينما يستفيد العاملون من فرص العمل المؤقتة كمرحلة انتقالية أو لكسب دخل إضافي (عابدين، 2020).

من الواضح أن تنوع هذه الأنماط يمكن المؤسسات من تلبية احتياجاتها بشكل أكثر فاعلية، كما يأخذ بعين الاعتبار ظروف الموظفين وخصوصياتهم، مما يعزز بيئة العمل المرنة ويساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية.

اهمية العمل المرن

أصبح نظام العمل المرن جزءًا أساسيًا من كيفية تطوير بيئة العمل في الشركات الحديثة وزيادة الكفاءة التشغيلية. يظهر أثر هذا النظام جليًا على مستوى الأفراد والشركات معًا، حيث يمنح الموظفين فرصة أفضل للتوازن بين العمل والحياة، مما يساعد على تقليل التعب النفسي وزيادة مستوى السعادة الوظيفية. وهذه التحسينات تنعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية في العمل. كما أن المرونة في ساعات العمل تعطي الموظف شعورًا أكبر بالاستقلالية والثقة، مما يعزز ولاءه لشركته (Chen and Sheldon، 2016).

علاوة على ذلك، يعتبر اعتماد نظام العمل المرن تغييرًا ملحوظًا عن الأنظمة التقليدية التي تفرض عليك ساعات وأيام عمل ثابتة ليست دائمًا مناسبة لطبيعة مسؤوليات الشخص أو ظروفه. يوفر هذا النظام للموظفين حرية اختيار الأوقات التي تناسبهم، وأحيانًا حتى القدرة على اختيار أماكن العمل، مما يعكس تنظيمًا مرئيًا يسعى لزيادة الإنتاجية من خلال الثقة في الكفاءة الشخصية. ويُعتبر هذا من أبرز سمات الحداثة في إدارة الموارد البشرية (توفيق، 2021).

كما أظهرت الأبحاث الحديثة أن هذا النظام لا ينفع الأفراد فحسب، بل يعود بالنفع أيضًا على الشركات والمجتمع بشكل عام؛ لأنه يزيد من رضا الموظفين ويضمن بيئة أكثر توازنًا في حياتهم، ويساعد في تقليل مستويات التوتر والتنقل الوظيفي، مما يخفف من التكاليف المتعلقة بتوظيف وتدريب الموظفين الجدد، ويعزز تقديم خدمات مستمرة وفعّالة (Possenriede and Plantenga، 2014).

ومن ناحية أخرى، يحسن نظام العمل المرن كيفية استخدام المساحات المكتبية ليمنح الإدارة مزيدًا من المرونة، مما يقلل من النفقات التشغيلية ويزيد من القدرة على التكيف مع تغيرات السوق أو حالات الطوارئ. كما يقلل من الضغط على البنية التحتية ووسائل النقل، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد على العمل عن بُعد بشكل جزئي أو كلي (بن منصور، 2014).

واحدة من أهم فوائد هذا النظام هي أنه يعزز بيئة مناسبة للإبداع والابتكار؛ حيث تساعد المرونة في الزمن والإدارة الذاتية الموظف على الشعور بالثقة، مما يدفعه لبذل جهد أكبر وأداء أفضل. كما أن تقليل أو إلغاء ساعات التنقل ينقص من التعب الجسدي والنفسي للموظف، وهذا ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي (العامري، 2016).

بالرغم من الفوائد العديدة، تشير بعض الدراسات إلى أنه قد تكون هناك آثار سلبية إذا لم يتم تنفيذ العمل المرن بحذر. فقد يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الإشراف المباشر، ويثير تساؤلات حول أمن البيانات وسرية المعلومات، ويحتمل أن ينشئ فجوات بين فئات الموظفين فيما يتعلق بعدالة توزيع المسؤوليات. لذلك، يعتمد نجاح تطبيق هذا النظام بشكل كبير على ثقافة المؤسسة ومدى وعيها بتصميم سياسات تضمن العدالة والفعالية (Aziri، 2011).

خصائص العمل المرن

تتفرد نظام العمل المرن بعدد من الخصائص التي تجعله خياراً مفضلاً في أماكن العمل الحديثة، حيث يساهم في تحسين ظروف العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة والأعمال. ومن أبرز هذه الخصائص أنه يوفر بيئة أكثر راحة للموظفين، إذ يمنحهم حرية اختيار ساعات العمل، مما يساهم في تقليل الوقت المهدر في التنقل إلى مواقع العمل التقليدية، خاصة في المدن التي تعاني من الازدحام أو ضعف النقل، مما يساعد في تحسين كفاءة استغلال الوقت وتخفيف التعب الجسدي والنفسي.

كما يدعم هذا النظام صحة الموظفين بشكل عام من خلال تقليل أسباب التوتر والضغط اليومية المرتبطة بالتنقل والالتزام بأوقات ثابتة، وهذا ينعكس على انخفاض مستويات الغياب والإجازات المرضية، خاصة في الأجواء القاسية مثل فصل الشتاء، حيث يمكن للموظف إنجاز مهامه من أي مكان يتوفر فيه بيئة مناسبة، مما يعزز الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

ومن الجوانب الاقتصادية المهمة لهذا النظام هو ما يحققه من تقليل النفقات على كل من الموظف والشركة. فالموظف لا يحتاج لإنفاق أموال على وسائل النقل أو الملابس الرسمية أو الوجبات السريعة، كما تستفيد المؤسسة من خفض التكاليف المرتبطة بتأمين المساحات والمرافق المكتبية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل المرن للموظفين حرية اختيار أوقات استراحتهم بناءً على احتياجاتهم الفردية، مما يقلل من التوتر ويزيد من الإنتاجية بشكل عام.

أيضاً، من أهم ما تحقق نظام العمل المرن هو تعزيز شعور الموظف بالرضا والولاء. حيث يعزز من ثقته في نفسه ويمنحه الفرصة للتحكم في مختلف جوانب يومه المهني. ويساعد هذا الشعور في تقليل رغبة الموظفين في ترك أعمالهم والبحث عن وظائف جديدة، مما يؤدي إلى استقرار القوى العاملة داخل الشركة (قشطة، 2017؛ المشالخة، 2022).

أبعاد نظام العمل المرن

يعتبر العمل المرن ضمن الأنظمة الجديدة التي أثبتت قدرتها على مساعدة العديد من المؤسسات في مختلف المجالات، وذلك بسبب ميزته في التكيف مع التغيرات المستمرة في ظروف العمل. تختلف أبعاد هذا النظام بناءً على تنوع الممارسات المستخدمة في بيئة العمل، وأيضاً بناءً على نوعية الوظائف والتنسيقات المرتبطة بها. لنجاح تطبيق نظام العمل المرن، من الضروري تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها التوافق بين احتياجات الشركة واحتياجات الموظف، مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين.

أولاً: ترتيبات العمل

تتعلق ترتيبات العمل المرن بالتدابير المطبقة في بيئة العمل التي تمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم بكفاءة، مع الحفاظ على التوازن بين مطالب العمل والحياة الشخصية. تُعتبر هذه الترتيبات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، حيث تؤكد الدراسات على ضرورة إعادة هيكلة أنظمة العمل بما يتناسب مع المتغيرات المجتمعية والمهنية. وقد أشار "ديسلر" (Dessler, 2008) إلى أن تنفيذ ترتيبات العمل المرن يساهم في تعزيز الأداء المهني من خلال توفير ساعات عمل مرنة أو خيارات العمل عن بعد أو الدوام الجزئي.

كما ذكر "أرمسترونغ" (Armstrong, 2009) أن الدوافع والقدرات الوظيفية يمكن تحسينها عبر برامج تدريب ملائمة تتماشى مع الحوافز المادية والمعنوية، مما يرفع الأداء العام للمؤسسة. اعتمدت العديد من الشركات العالمية ترتيبات عمل مرنة، من خلال إجراء تغييرات جذرية في الهيكل الإداري التقليدي، بتخفيض المستويات الإدارية وزيادة مستوى التفويض الإداري، مما يعزز استقلالية فرق العمل.

تشمل أبرز أشكال الترتيبات المرنة: العمل بدوام جزئي، نظام المناوبات، ساعات العمل المضغوطة، العمل عن بُعد، أو المشاركة في العمل بين موظفين. تُعتبر المشاركة في العمل وسيلة تساعد الموظفين على التكيف مع التحديات الوظيفية وظروفهم الشخصية، مما يحقق توازناً بين الالتزامات المهنية والأسرية.

ثانيًا: ممارسات العمل

تشكل ممارسات العمل أحد الأبعاد الرئيسية لنظام العمل المرن، حيث تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مساندة تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بكفاءة. تتضمن هذه الممارسات الدعم الفني واللوجستي والنفسي، بالإضافة إلى توفير مرونة في تنفيذ المهام الوظيفية. تعد مرونة التوظيف من العوامل الحاسمة في نجاح هذا النظام، حيث تمنح الموظف إحساسًا بالتمكين والثقة، مما ينعكس على أدائهم.

تساهم زيادة مرونة الممارسات في فتح فرص لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، مما يمكّن فرق العمل من إدارة مهامها بطريقة تشاركية. كما أشار "قشطة" (2017) إلى أن تطبيق ساعات العمل المرنة يساهم في الحد من التوتر وزيادة الإنتاجية.

من الجدير بالذكر أن بعض المؤسسات تعتمد نظام المناوبات الذي يغطي 24 ساعة عمل مستمرة، حيث تعمل بعض الفرق بنظام "الورديات" أو "نيوبات الشفق" التي تبدأ من الخامسة مساءً وحتى التاسعة مساءً. تشمل عقود العمل المرنة أيضًا عقود الموظفين المؤقتين أو الموسميّين، أو العمل بعقود قصيرة الأجل تتناسب مع الاحتياجات المؤقتة (Kiran and Khurram, 2018; Cole, 2002).

ثالثًا: ممارسات التوظيف

تشمل ممارسات التوظيف في نظام العمل المرن سياسات واضحة تركز على الكفاءة والمساواة، حيث تسعى المؤسسات لتطوير عمليات توظيف تعكس الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لضمان دمج الكفاءات المتنوعة في بيئة العمل. تركز السياسات الحديثة على التوازن بين المهارات والخبرات من جهة، ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

وأشارت الدراسات إلى أن ممارسات التوظيف الفعالة تسهم في دمج إجراءات متعددة تضمن الاحتفاظ المواهب وتفادي فقدان الكفاءات. تتضمن السياسات عددًا من الخطوات الأساسية التي تعكس فلسفة المؤسسة في التوظيف، مثل المعايير المستخدمة في اختيار الموظفين ومدى توافقها مع رؤية المؤسسة وقيمتها وأهدافها بعيدة المدى (أبو الخير، 2017).

رابعًا: الممارسات الإدارية

تساهم الممارسات الإدارية المرتبطة بالعمل المرن في تحقيق بيئة تنظيمية تعزز من الإبداع والانتماء في المؤسسة. تعتمد هذه الممارسات على تقليص البيروقراطية والتحول من الإدارة التقليدية نحو إدارة أكثر تشاركية وتكاملاً. وقد توجهت المؤسسات العالمية نحو تعزيز هذه الممارسات من خلال فرق العمل الشاملة التي تؤدي المهام بشكل تشاركي.

تشمل أبرز الممارسات الإدارية المرنة: تفويض السلطة، تبسيط إجراءات العمل، والاعتماد على نظم إلكترونية في تنفيذ المهام، مما يُسرّع من اتخاذ القرارات ويقلل من إهدار الوقت والجهد. تمنح هذه الممارسات الموظفين حرية أكبر في التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، مما يسهم في تحسين العمليات الداخلية وزيادة مستوى الأداء.

يمكن القول إن جوانب العمل المرن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة، ليس من خلال زيادة مستويات الأداء الوظيفي فحسب، بل أيضاً من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والولاء، وتحقيق التوازن المطلوب بين حياة الموظف العملية والشخصية. كما أن الاتجاه نحو المرونة في التوظيف والممارسات الإدارية والعمل يعكس تطور الفكر الإداري الحديث، ويظهر استعداد المؤسسات لمواكبة التغيرات في السوق واحتياجات الموارد البشرية المتجددة.

أهداف تطبيق العمل المرن

1. توفير فرص عمل متنوعة

يهدف نظام العمل المرن إلى خلق بيئة عمل تستقبل مجموعة متنوعة من الأفراد، مثل الطلاب وربات المنازل، من خلال تقديم وظائف تناسب ظروفهم. يساهم هذا في تقليل نسبة البطالة ويوسع قاعدة المشاركين في سوق العمل. كما يمنح النظام مرونة في الوقت والمكان، مما يقلل من الالتزام الصارم بساعات العمل التقليدية ويعزز إمكانية دمج الفئات التي لم تكن قادرة على العمل في بيئات العمل التقليدية (Al-Kasasbeh, 2016).

2. تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية

أحد الأهداف الأساسية للعمل المرن هو تمكين الموظفين من إيجاد توازن صحي بين مسؤولياتهم المهنية واحتياجاتهم الشخصية. يوفر هذا النظام مرونة في اختيار مواعيد العمل، مما يخفف الضغوط النفسية ويعزز الرفاهية العامة للموظف. نتيجة لذلك، تتحسن الصحة النفسية للموظف ويزيد مستوى رضاهم عن العمل، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بشكل عام (السلوم والمعرك، 2024).

3. استقطاب والحفاظ على الكفاءات

من أهداف العمل المرن جذب الكفاءات والمواهب داخل المؤسسة. إذ أن توفير خيارات العمل المرنة يعتبر ميزة جاذبة للموظفين المحترفين، خاصة في ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات. كما تعزز المرونة في ساعات ومكان العمل ولاء الموظفين وتقليل معدل turnover (عابدين، 2020).

4. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء

يركز نظام العمل المرن على رفع مستوى الإنتاجية من خلال تمكين الموظف من تنظيم وقته وفقاً لأوقات نشاطه الذهني. أظهرت الدراسات أن أداء العمل يتحسن عندما يُسمح للموظف بالعمل في ظروف تناسبه، مما يقلل من إهدار الوقت ويزيد من تركيزه ودفاعيته أثناء فترة العمل (Al-Kasasbeh, 2016).

5. خفض التكاليف التشغيلية

يؤدي العمل المرن إلى تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية، مثل تقليل الحاجة إلى المكاتب الثابتة والنقل، وكذلك تقليل تكاليف الغياب والإجازات المرضية المتكررة. أصبحت هذه الاستراتيجيات ذات أهمية كبيرة في خطط ترشيد النفقات وتحسين الكفاءة في المؤسسات الحديثة (علام، 2020).

6. تعزيز الاستدامة وتخفيف الضغط على البنية التحتية

يساعد تطبيق العمل المرن في تقليل الازدحام المروري والتقليل من التلوث الناتج عن تنقل الموظفين، مما يساهم في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية. كما أن تقليل الكثافة اليومية في أماكن العمل يخفف الضغط على الخدمات والمرافق (حمية، 2018).

7. زيادة رضا الموظفين وتعزيز التزامهم

تؤدي سياسات العمل المرن إلى شعور الموظف بالتقدير والثقة، مما يعزز التزامهم وولائهم للمؤسسة. كشفت نتائج العديد من الأبحاث عن وجود علاقة إيجابية بين مرونة العمل ومستوى رضا واستقرار الموظفين (العامري، 2022).

دوافع تطبيق نظام العمل المرن

يعتبر اعتماد نظام العمل المرن خطوة استراتيجية مهمة تلجأ إليها المؤسسات لمواجهة التحديات الناتجة عن الأنظمة التقليدية، خصوصًا نظام الدوام الثابت الذي يحدد عدد ساعات معينة يوميًا. لقد أظهرت هذه الأنظمة التقليدية عجزًا واضحًا في الاستجابة للتغيرات الشخصية والمهنية للموظفين، مما أدى إلى انخفاض مستوى إنتاجيتهم ورضاهم عن وظائفهم، وزيادة نسبة الغياب وانخفاض الحافز لدى العاملين. لذلك، بدأت الشركات في البحث عن أنماط عمل مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين، مما يمنحهم نوعًا من الحرية، ويساعد في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزًا.

تعد الحاجة للموازنة بين الحياة العملية والشخصية للموظفين من الدوافع الأساسية التي ساهمت في زيادة انتشار العمل المرن. فتمكين الأفراد من اختيار أوقات عملهم أو مواقع أداء مهامهم يخفف من الضغوط النفسية التي قد تتجم عن تعارض الأدوار الاجتماعية مع المتطلبات المهنية. كما أنه يوفر للموظفين مزيدًا من السيطرة على تنظيم أوقاتهم، مما يمكنهم من الاهتمام بعائلاتهم واحتياجاتهم الشخصية، مما يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم واستقرارهم في مكان العمل.

إلى جانب ذلك، تعد رغبة المؤسسات في تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية عاملاً رئيسيًا يدفعها لاعتماد هذا النظام. يوفر العمل المرن إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، من خلال تقليل الضغط على منشآت الشركة، وتقليل التكاليف التشغيلية مثل استهلاك الطاقة أو مساحات المكاتب. وعلاوة على ذلك، فإن هذا النظام يعزز من معدلات الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من العمل في الأوقات التي يشعرون فيها بالراحة والتركيز، مما يحسن جودة العمل ونتائجه.

ولا يمكن تجاهل البعد الاستراتيجي المتمثل في جذب والحفاظ على الكفاءات، والذي يعد أحد الأسباب البارزة لتطبيق نظام العمل المرن. في ظل تنافسية عالية في سوق العمل، أصبح توفير بيئة مرنة من

العوامل التي يبحث عنها الموظفون المتميزون، وخاصة الذين يقدرّون التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، أو من لديهم متطلبات خاصة تستدعي المرونة في أوقات العمل. كما أن هذا النظام يساعد في دمج فئات متنوعة من المجتمع مثل النساء وذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، ويعزز مشاركتهم الفعالة في سوق العمل.

أيضًا، يساهم نظام العمل المرن في تقليل الضغط على البنية التحتية العامة، مثل وسائل النقل، عن طريق تقليل فترات التنقل اليومية، مما يساهم في الحد من الازدحام وتقليل التلوث البيئي والحوادث. ويترتب على ذلك تحسين مستوى السلامة العامة وجودة الحياة للمجتمع بشكل عام.

أخيرًا، يساهم العمل المرن في دعم ثقافة الابتكار والتحول في المؤسسات، إذ يمنح الموظفين شعورًا بالثقة والتمكن، مما يشجع روح المبادرة ويحفز تقديم الأفكار الجديدة. كما يساعد هذا النظام في إقامة ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح وقبول التغيير والتنوع، مما يهيئ الظروف المناسبة للابتكار والتطور المستدام.

معوقات تطبيق العمل المرن

يمثل العمل المرن أحد الأساليب الحديثة التي تبنتها المؤسسات استجابة للتحوّلات السريعة في بيئات العمل، خصوصًا خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، إلا أن تطبيق هذا النظام يواجه مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليته على المستويين الفردي والتنظيمي (توفيق، 2021). هذه العقبات لا ترتبط فقط بالجوانب الإجرائية، وإنما تمتد لتشمل الثقافة المؤسسية، الإطار القانوني، والاستعداد التقني للعاملين، مما يجعل التعامل معها شرطًا أساسيًا لنجاح هذا النظام.

أول هذه العقبات يتمثل في انخفاض الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي، إذ ترتبط العقود المرنة أو المؤقتة غالبًا بانعدام الاستقرار المهني، مما يولد شعورًا بالانفصال عن المؤسسة ويضعف روابط الولاء

بين الموظف وجهة العمل، وقد يقود ذلك في النهاية إلى انخفاض الأداء وزيادة الرغبة في ترك العمل. وفي السياق ذاته، لا يمكن تجاهل أثر نقص الأطر القانونية والتنظيمية التي تضبط هذا النوع من العمل؛ فغياب تشريعات واضحة يحدد العلاقة بين الموظف وصاحب العمل يجعل المؤسسات أكثر تحفظاً في تطبيق النظام ويترك الموظفين أمام شعور بعدم وضوح الحقوق والواجبات.

كما تبرز صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل كإحدى العقبات المهمة؛ فعلى الرغم من أن الهدف الأساسي من العمل المرن هو تعزيز هذا التوازن، إلا أن التجارب العملية أظهرت أنه قد يؤدي أحياناً إلى تداخل الأدوار بين الحياة المهنية والاجتماعية، خصوصاً لدى النساء اللواتي يتحملن أعباءً أسرية أكبر، ما يولد ضغوطاً نفسية تقلل من فعالية النظام في تحقيق غاياته. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في المهارات التقنية وعدم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا لدى بعض الموظفين، خصوصاً في المستويات التعليمية أو الوظيفية الأقل، حيث يواجهون صعوبة في استخدام أدوات العمل عن بعد والمنصات الرقمية، مما يحد من قدرة المؤسسات على تطبيق العمل المرن بشكل شامل وفعال.

وتتداخل مع هذه التحديات مشكلة نقص الثقة وآليات الرقابة المناسبة، إذ لا تزال بعض المؤسسات تلجأ إلى وسائل رقابية صارمة لمتابعة الموظفين عن بُعد، الأمر الذي يولد شعوراً بعدم الارتياح ويؤثر على الخصوصية ويقوض الجوهر الأساسي لفكرة العمل المرن القائمة على الثقة والاستقلالية. وأخيراً، فإن ضعف ثقافة العمل المرن في البيئة المؤسسية يمثل عائقاً رئيسياً، حيث ما تزال بعض المنظمات تنظر إلى هذا النظام كخيار تجريبي أو ثانوي وليس كجزء أصيل من سياساتها، وهو ما يجعل دمجها في الممارسات التشغيلية وسياسات الموارد البشرية أمراً بالغ الصعوبة.

العمل المرن في بيئة الشركات متعددة الجنسيات

يمثل العمل المرن خيارًا استراتيجيًا تزداد أهميته في بيئة الشركات متعددة الجنسيات، لا سيما في ظل توسع هذه الشركات عبر مناطق جغرافية متنوعة. ومع تصاعد الضغوط العالمية، وتزايد وتيرة الرقمنة، وتغير توقعات القوى العاملة، بات من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات نماذج عمل مرنة تستوعب الفروقات التنظيمية والثقافية والتشريعية بين الدول، بما يضمن انسجام الأداء المحلي مع الرؤية العالمية للمؤسسة.

وتتجلى مرونة العمل في هذا السياق من خلال تطبيق أشكال متعددة مثل العمل عن بعد، والدوام الجزئي، والجدولة المتغيرة، والعمل القائم على النتائج. حيث تُمنح للموظفين حرية في تحديد زمان ومكان أداء المهام الموكلة إليهم. هذه الأنماط تُمكن المؤسسة من توسيع نطاق استقطاب الكفاءات من مختلف الدول دون الحاجة إلى انتقال فعلي، كما أنها تعزز من استمرارية العمليات، خاصة خلال فترات الأزمات مثل الجائحة العالمية التي أكدت فاعلية أنظمة العمل عن بعد في الحفاظ على الإنتاجية. (Caligiuri et al., 2021)

رغم هذه الإيجابيات، إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تواجه تحديات متعددة عند تنفيذ العمل المرن، أبرزها التباين بين النظم القانونية والثقافية عبر الدول. فبينما تتيح بعض الدول حرية في ترتيبات العمل، تفرض أخرى قيودًا تنظيمية على عدد ساعات العمل أو تلتزم بأنماط تقليدية يصعب مواءمتها مع العمل المرن. هذا الواقع يفرض على الشركات ضرورة إيجاد توازن بين الامتثال للأنظمة المحلية وتحقيق المرونة المؤسسية.

تطبيق هذا النظام يتطلب أيضًا بنية تحتية تقنية متطورة تُمكن من التواصل الفوري والتعاون بين الفرق الموزعة عالميًا، كما يتطلب ثقافة مؤسسية تُبنى على الثقة والتقييم بناءً على النتائج، بدلاً من الاعتماد على الرقابة المباشرة أو الحضور الفيزيائي. (Stahl et al., 2021)

كما أن القيادات داخل هذه الشركات مطالبة بتطوير نماذج إدارية جديدة تركز على مؤشرات أداء مرنة، وتُعزز مهارات التواصل العابر للثقافات، وتُقيم الأداء بناءً على الإنجاز الفعلي. فاعتماد العمل المرن في هذه البيئات لا يُعد مجرد إجراء إداري، بل يُمثل تحولًا ثقافيًا يتطلب تبني سياسات عالمية تراعي الفروقات بين الدول، وتدمج المرونة مع الخصوصية المحلية.

ويُقاس نجاح العمل المرن في هذه الشركات بمدى توافقه مع السياقات المتعددة التي تنشط فيها، وقدرته على تمكين الموظفين ودعم العمل العابر للحدود. وهذا ما يجعل من الضروري على إدارات الموارد البشرية صياغة سياسات ذكية ومُكيّفة تأخذ في الاعتبار التعقيدات الثقافية والجغرافية والتقنية، وتستثمر في التطور الرقمي لدعم المرونة وتعزيز الأداء المؤسسي عالميًا. (Caligiuri et al., 2021)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في بيئة العمل المرن

مع التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في العصر الحديث، بات مفهوم الرضا الوظيفي يحتل موقعًا محوريًا في سياسات المنظمات واستراتيجياتها، لا سيما في المؤسسات التي تبنت أنظمة العمل المرن. فقد أصبح هذا النظام أحد أبرز الأساليب التنظيمية المعاصرة التي تمنح الموظفين حرية أكبر في تحديد أوقات ومواقع عملهم، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتهم على تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والتزاماتهم الشخصية. هذا التوازن يُعد من أهم محددات الشعور بالرضا الوظيفي، إذ يساهم في خفض مستويات التوتر، وتحسين الصحة النفسية، وزيادة درجة الالتزام المؤسسي.

وأظهرت نتائج الدراسات أن العمل المرن لا يقتصر تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، بل يمتد أيضًا إلى انعكاسات إيجابية على أدائهم المهني ومعدلات استمراريته في المنظمة. فالموظفون الذين يحظون بقدر من المرونة في أسلوب عملهم يُظهرون مستوى أعلى من الرضا والاندماج الوظيفي، لما توفره هذه الممارسات من شعور بالثقة والتمكين، إضافةً إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم ساعات العمل وتوزيع المسؤوليات. (Wang et al., 2021)

علاوة على ذلك، يتيح تطبيق العمل المرن تعزيز إحساس الموظفين بالعدالة والإنصاف داخل المؤسسة، خاصة عندما يتم تصميم هذا النظام بما يتوافق مع احتياجات الأفراد المختلفة وطبيعة وظائفهم. إن إدراك الموظفين لاهتمام المؤسسة بظروفهم الشخصية وتفضيلاتهم المهنية يرفع مستوى ولائهم ويزيد من رضاهم عن بيئة العمل. (Allen et al., 2013) وعلى النقيض من ذلك، فإن غياب المرونة أو تطبيقها بشكل جزئي وغير مدروس قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض مستويات الرضا أو ارتفاع معدلات الاستقالة نتيجة الشعور بعدم التكيف مع متطلبات العمل الجامدة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الرضا الوظيفي يشكل مؤشراً جوهرياً لنجاح سياسات العمل المرن، بل ويتحول إلى أداة قياس أساسية لمدى فعالية البرامج المرنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في جذب الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتعزيز إنتاجيتها. ومن هنا، تبرز ضرورة فهم الروابط بين نماذج العمل المرن ومستويات الرضا الوظيفي باعتبارها مدخلاً أساسياً لبناء بيئة عمل أكثر توافقاً مع متطلبات العصر وتوقعات الموظفين.

مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا في العمل من المجالات الإدارية والنفسية التي تطورت فيها التعريفات بشكل كبير، وذلك بسبب تنوع الأبعاد التي يحتويها. في بعض الأحيان، يعتبر الرضا شعوراً عاماً تجاه العمل بشكل شامل، بينما في حالات أخرى يتم التعبير عنه كمجموعة من المشاعر تجاه نقاط محددة في بيئة العمل، كالأجر، طبيعة الواجبات، علاقات الزملاء، أو أساليب الإدارة. أظهرت مراجعة الأدبيات أن فهم الرضا الوظيفي يتأثر بتنوع القيم والمعتقدات واهتمامات الباحثين، بالإضافة إلى السياق البيئي والتنظيمي المحيط (الشرايدة، 2008).

توصلت الأدبيات الحديثة إلى أن الرضا في العمل يمثل حالة نفسية تعكس مشاعر الموظف تجاه ظروف العمل وبيئته. يتحقق هذا الرضا عندما يشعر الموظف بالتقدير والانسجام مع ما يتوقعه من العمل، بينما يظهر عدم الرضا عندما تسود مشاعر الإحباط أو افتقاد العدالة أو الفرق بين الجهود المبذولة والمكافآت المتوقعة. ويؤكد بعض الباحثين أنه لا يمكن تحقيق الرضا الكامل إلا عندما تكون مشاعر العامل متوافقة بشكل إيجابي مع بيئة العمل، أما العامل الذي لا يشعر بالرضا، فقد يميل إلى إظهار مشاعر سلبية مثل الشكاوى المتكررة أو تراجع الأداء (الشواكة والعطاني، 2013).

تشمل جوانب الرضا تنوعًا كبيرًا، حيث قد يظهر بصياغات عامة مثل "أحب عملي" أو "عملي يحتاج إلى تحسين" أو بشكل أكثر دقة كالتفضيل لعدم التعامل مع المدير المباشر. وهذا يدل على اختلاف في إدراك الأفراد لعوامل الرضا، مثل الأمان الوظيفي، طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، أنماط القيادة، أو طرق تقييم الأداء (نجم، 2019).

وعليه، فإن الرضا الوظيفي يمكن اعتباره استجابة عاطفية تعكس مدى إشباع احتياجات الفرد المادية، الاجتماعية والنفسية، وفق توقعاته الشخصية. قد يتأثر هذا الرضا بعوامل داخلية كالإحساس بالإنجاز، أو عوامل خارجية كالعلاقات مع الزملاء، ظروف العمل المحيطة، أو الفرص المتاحة للمشاركة وتحقيق الذات (علام، 2016).

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أكثر المفاهيم تعقيدًا في علم النفس التنظيمي، لأنه يعبر عن حالة عاطفية تتأثر بعدة أبعاد يصعب قياسها بدقة. لهذا السبب، زادت الدراسات التي تفحص محددات الرضا والعوامل المؤثرة، والتي تتراوح بين الرواتب، أنظمة القيادة، أساليب التواصل، الهيكل التنظيمي، وغيرها من المتغيرات النفسية والاجتماعية (نجم، 2018).

كما أشار الرخصي (2017) إلى أن مفهوم الرضا في العمل نال اهتمام العلماء الأوائل في مجال الإدارة، مثل تايلور وفايول وفولر، حيث ربط البعض الرضا بالحوافز المادية بينما ركز الآخرون على العوامل الإنسانية والاجتماعية. وأكدت الأبحاث الميدانية الحديثة أن العوامل المادية ليست كافية لوحدها لتحقيق الرضا، بل يجب النظر إلى مجموعة عوامل تشمل التقدم المهني، التقدير، العلاقات الاجتماعية، والانصاف التنظيمي (الشوابكة والعطاني، 2013؛ نجم، 2018).

أكد Hulin and Judge (2003) أن الرضا يتضمن استجابات معرفية وسلوكية وعاطفية، كما يرتبط بشكل مباشر بمستوى شعور العامل بالإنجاز، وعلاقته مع الرؤساء والزملاء، ومدى التكيف مع متطلبات

الوظيفة. تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل كبير بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، ويتشكل من خلال التفاعل مع نظم الرواتب، التواصل، التمكين، تحديد الأهداف، وتحقيق الذات (علام، 2016).

أبعاد الرضا الوظيفي

تعتبر أبعاد الرضا الوظيفي موضوعًا معقدًا، حيث تندمج فيه عناصر معرفية وسلوكية وعاطفية تعكس الحالة العامة للموظف تجاه عمله ومكانه. وذكر ديب (2021) أنه يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى محاور رئيسية تشمل: المواقف المناسبة والإنجازات المهنية.

أولاً: المواقف المناسبة:

تشير المواقف المناسبة إلى مجموعة المعتقدات والمشاعر التي يحملها الموظف تجاه مؤسسته، وهذه المفاهيم مترابطة بشكل كبير، مما يجعل من الصعب الفصل بينها. من بين هذه المواقف ما يُعرف بـ "الانتماء التنظيمي"، والذي يعكس عمق ارتباط الموظف بمؤسسته. كما يعبر عن مدى إيمانه بأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبته في الاستمرار فيها، وكذلك التزامه برؤيتها. ينعكس هذا الانتماء عند استعداد الموظف لتقديم جهود إضافية وتحمل المسؤوليات تلقائيًا، بالإضافة إلى سلوكيات يومية متعددة تُظهر حرصه على البقاء مع المؤسسة (العوني، 2015).

في هذا السياق، يوجد أيضًا مفهوم "المواطنة التنظيمية" الذي يشير إلى السلوك الاختياري الذي يقوم به الموظف بهدف تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها خارج حدود المهام الرسمية. الموظف الذي يمارس هذا النوع من السلوك لا يكتفي بأداء واجباته الوظيفية، بل يسعى لإنجاز مهام إضافية لم تُذكر في وصف عمله، معتمدًا على حسه الأخلاقي تجاه المؤسسة. يُظهر هذا السلوك درجة رضا عميقة يشعر بها الموظف تجاه المنظمة (العوني، 2015).

أما من جانب الموظفين الذين لا يشعرون بالرضا، فتكون مواقفهم غالبًا سلبية، وينعكس ذلك من خلال عدة سلوكيات مثل الانسحاب، الرغبة في ترك العمل، مقاومة التغيير، كثرة الشكاوى، وانخفاض الدافعية. هذه السلوكيات قد تسهم في تقليل إنتاجية المنظمة وزيادة معدل الدوران الوظيفي، فضلاً عن ضعف الالتزام والانتماء بشكل عام، كما أشار (حمية، 2018) عند مناقشة تدني الأداء المؤسسي نتيجة انخفاض الرضا الوظيفي.

ثانيًا: أداء الموظف:

يعتبر الأداء الوظيفي من العلامات الحيوية التي يمكن من خلالها قياس مدى رضا الموظف عن بيئة عمله. يرتبط الأداء بمهارات الموظف ومعرفته والموارد المتاحة له، كما يعكس مدى توافق المهام مع تلك المهارات. عندما يشعر الموظف بالرضا، فإنه يتعامل مع مسؤولياته بحماس والتزام، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة وكفاءة الأداء. وقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، بحيث إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى زيادة الحماس، خاصة عند توافر نظام حوافز عادل وشفاف، مما يعزز من شعور الموظف بالانتماء وفخره بمكانته داخل المؤسسة (الرؤى، 2019).

بالمقابل، أشار باحثون آخرون إلى أن العلاقة بين الرضا والأداء قد لا تكون دائمًا مباشرة، بل تتأثر بعدالة نظام المكافآت ووضوح الأهداف المتوقعة. الموظف الذي يتلقى عوائد ملائمة حسب أدائه يشعر بالتقدير، مما يعزز دافعيته للعمل. كما يعد وجود بيئة داعمة وعلاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء، بالإضافة إلى فرص للتطور والنمو الشخصي، من العوامل الأساسية في هذه العلاقة، وهو ما تناولته (المعاطي، 2017) و(سارة، 2016) عند مناقشة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية والنفسية على تجربة الموظف ورضاه الشامل عن عمله.

أهمية الرضا الوظيفي

تولي المؤسسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا لمفهوم الرضا الوظيفي باعتباره أحد أعمدة نجاحها التنظيمي، إذ يشكل مرآة للصحة النفسية والمهنية للعاملين، كما يعد وسيلة فعالة لضمان الاستقرار في بيئات العمل. ويظهر أثر الرضا الوظيفي في توافق الموظف مع أهداف المؤسسة وقيمها، حيث يؤدي هذا التوافق إلى ارتفاع مستوى التزامه وحافزته الذاتية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائه وإنتاجيته، ويسهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل الانسحاب أو الاستقالة (العوني، 2015).

ومن زاوية أخرى، تكشف الدراسات أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا مهمًا في الحد من معدلات الدوران الوظيفي. فقد بيّنت دراسة حمية (2018) أن غياب الرضا يجعل الموظفين أكثر ميلًا لترك بيئة العمل أو تبني مواقف سلبية تجاه المؤسسة، ما يرفع نسب التغيب ويؤدي إلى تراجع الكفاءة وانخفاض الأرباح. في المقابل، أشار لروئي (2019) إلى أن المؤسسات التي تهيئ بيئة قائمة على العدالة والمكافأة العادلة تتجح في تعزيز شعور موظفيها بالانتماء والالتزام، وهو ما يحفزهم على أداء مهامهم بحماس وروح إيجابية.

كما لا ينحصر دور الرضا الوظيفي عند الجوانب الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل تأثيرات أوسع على الأداء المؤسسي ككل، مثل تحسين مستوى الخدمات، وضمان توزيع المهام بعدالة، وتطوير أساليب القيادة. دراسة المعاينة (2017) أبرزت العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي ومنظومة الحوافز والعدالة التنظيمية، مؤكدة أن تعزيز الرضا يعني بالضرورة تعزيز الولاء المؤسسي. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة مولاي (2016) في قطاع البنوك أن الرضا الوظيفي يسهم في رفع جودة الأداء وتحسين مستوى العلاقات المهنية، بما يعزز بيئة عمل مستقرة ومستدامة.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن الرضا الوظيفي ليس مفهومًا ثانويًا أو مطلبًا شخصيًا فحسب، بل ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة. فهو معيار أساسي لقياس نجاح المؤسسة في استبقاء الكفاءات وتحفيزها، ويعد

مؤشراً على قدرة بيئة العمل على توفير استقرار نفسي ومهني لموظفيها، مما يجعل الاستثمار في تحقيقه ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والاستدامة.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أصبح الرضا الوظيفي من المفاهيم الجوهرية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات واستقرار بيئاتها الداخلية، إذ لا يُعد مجرد انعكاس للحالة النفسية للموظف، بل يمثل أيضاً أحد المؤشرات الرئيسية على فعالية الأداء التنظيمي. وقد اهتمت أدبيات الإدارة والموارد البشرية بتحديد أبرز المحددات التي تصوغ شعور الموظفين بالرضا أو عدمه، حيث يمكن تجميع هذه المحددات في مجموعة من المحاور المتداخلة التي تشكل الصورة الكاملة لتجربة العمل.

أول هذه المحاور يتصل بطبيعة المهام ومحتوى الوظيفة؛ فغالبية الأفراد يميلون إلى الأعمال التي تتيح لهم استثمار مهاراتهم وخبراتهم الإبداعية، وتقدم لهم تحديات مهنية متجددة، بدلاً من المهام الروتينية التي تقتصر على التحفيز. إن إحساس الموظف بأن عمله ذو قيمة، وأن جهده يُقِيم بشكل مستمر ويُكافأ بتغذية راجعة بناءة، يعزز انخراطه الذهني ودفاعيته نحو الابتكار (الرخيص، 2017).

كما تلعب بيئة العمل دوراً أساسياً في تشكيل الرضا، إذ إن أسلوب الإدارة، وطرق توزيع المسؤوليات، وطبيعة قنوات الاتصال، وظروف العمل المادية جميعها تؤثر في شعور الموظف بالارتياح أو الضيق. فكلما كانت البيئة التنظيمية أكثر دعماً ومرونة، وقدمت للموظفين الموارد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم، ارتفع مستوى رضاهم عن المؤسسة (الرخيص، 2017).

جانب آخر لا يقل أهمية يتعلق بالعائد المادي والعدالة التنظيمية؛ إذ يمثل الراتب والمكافآت ركيزة جوهرية لشعور الموظف بالتقدير. ومع ذلك، فإن المقابل المادي لا يكون كافياً إذا غابت العدالة في توزيع المكافآت

أو فرص الترقية. فإحساس الموظف بوجود نظام عادل في التقييم والمكافأة يرسّخ ولاءه للمؤسسة ويزيد من ثقته بها (الرخيص، 2017).

أما **العلاقات المهنية** فهي من العوامل المؤثرة بعمق في الرضا الوظيفي؛ فبيئة العمل التي تتسم بروح التعاون والتقدير المتبادل بين الزملاء والمديرين تخلق إحساسًا بالانتماء، وتسد الحاجة الاجتماعية للموظف، مما يحفز الأداء ويرفع الحافزية (سارة، 2016).

ويبرز أيضًا تأثير **طبيعة العمل الشخصي**، إذ تختلف مستويات الرضا تبعًا لمدى توافق الوظيفة مع ميول الفرد. فهناك من يجد متعته في العمل الجماعي، بينما يفضل آخرون أداء المهام الفردية أو الإبداعية. كلما كان نوع العمل متنوعًا مع سمات الموظف زادت راحته النفسية وإحساسه بالرضا (العنزي، 2012).

ولا يمكن تجاهل **العوامل الداخلية المرتبطة بالرضا**، إذ يعتمد قدر كبير من رضا الفرد على تقييمه الشخصي لمدى أهمية عمله ودوره في حياته. فالأشخاص الذين يتمتعون بنظرة إيجابية للحياة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع تحديات بيئة العمل والمحافظة على رضاهم حتى في ظل ضغوط أو أزمات (العنزي، 2012). ومن الزوايا المهمة كذلك **نمط القيادة والإشراف**؛ فالقادة الذين يتبنون أسلوبًا تشاركيًا ويمنحون الموظفين الثقة والتقدير، يخلقون بيئة مليئة بالدعم والتحفيز. بينما تؤدي أنماط القيادة السلطوية أو الإهمال الإداري إلى انخفاض مستوى الالتزام وتراجع الرضا (وناس، 2008).

العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي

تُعد العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي علاقة متشابكة تتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية وسياقية. فالعمل المرن، بما يتضمنه من إمكانية اختيار مكان العمل، وتحديد أوقات الدوام، وعدد ساعات العمل، يمثل أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد على الأداء الذاتي والمخرجات النوعية.

تشير نتائج الدراسات الميدانية إلى أن الموظفين الذين يحظون بدرجة عالية من الحرية في جدولة أوقاتهم يُظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم المرتبطين بأنماط عمل جامدة. إذ تمنحهم المرونة القدرة على الموازنة بين التزامات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية، ما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية وشعورهم بالاستقرار والانتماء للمؤسسة (السلوم والمعارك، 2024).

ويُفسّر هذا الأثر من خلال نظرية "هيرزبرج" ذات العاملين، حيث تُعد المرونة إحدى المحفزات الجوهرية التي تولد إحساساً بالإنجاز والتحكم في بيئة العمل. وقد دعمت ذلك دراسة أجريت على موظفي شركات متعددة الجنسيات في نيروبي، إذ بيّنت أن المرونة في مكان العمل وتنظيم المهام وتحديد الساعات ساهمت في رفع مستويات الرضا بشكل ملحوظ (Ogachi، 2024).

كما لا تقتصر أهمية هذا الارتباط على الجانب النفسي فحسب، بل تمتد لتشمل أداء المؤسسة ككل. فالموظفون الذين يشعرون بالرضا في بيئات العمل المرنة يميلون إلى الالتزام والانضباط الذاتي بدرجة أكبر، ما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل نسب الغياب أو الاستقالات الطوعية. وقد وجدت دراسة دبدب (2020) أن تطبيق سياسات العمل المرن في شركات الاتصالات الأردنية ارتبط بزيادة واضحة في مؤشرات الرضا الوظيفي (دبدب، 2020).

وإلى جانب ذلك، بيّنت دراسة رشاد (2022) أن العمل المرن يتجاوز كونه أداة لتحسين الرضا، ليصبح محفزاً لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، وهو ما يعزز ثقة الموظفين في مؤسساتهم ويدفعهم إلى الاستمرارية الوظيفية. إذ أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في إدارة وقتهم يشعرون بمستوى أعلى من الطمأنينة والانتماء (رشاد، 2022).

كما أثبتت تجربة تطبيق العمل المرن في سياقات ديناميكية كالمؤسسات الصناعية دوره الحاسم خلال الأزمات. ففي دراسة دعاء توفيق (2020) على موظفي مصنع نستله في مصر، ظهر أن قدرة العاملين

على استخدام التكنولوجيا وتنظيم وقتهم ضمن بيئة مرنة أسهمت في رفع مستويات الرضا، خاصة أثناء جائحة كورونا، حين تحولت المرونة من خيار إداري إلى ضرورة مؤسسية لا غنى عنها (توفيق، 2020).

دور العمل المرن في تعزيز الولاء الوظيفي

أصبح تطبيق نظام العمل المرن عنصرًا محوريًا في بناء بيئة وظيفية تُشعر العاملين بالتقدير والثقة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الولاء المؤسسي لديهم. فالمرونة التي تمنحها المؤسسات لموظفيها في تنظيم وقتهم وأداء مهامهم تُسهم في ترسيخ شعورهم بالاستقلالية والتمكين، وهما عاملان أساسيان أجمعت الأدبيات المعاصرة على أنهما من أقوى محفزات الولاء. إذ يرى الموظف أن المؤسسة تمنحه الثقة الكافية لإدارة عمله بمرونة، ما يعزز رغبته في الاستمرار ضمنها لفترات أطول (السلوم والمعارك، 2024).

ويتجاوز أثر العمل المرن حدود التسهيلات الإدارية إلى معالجة الصراع بين الأدوار الحياتية والمهنية؛ فهو يساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين متطلبات حياتهم الشخصية والالتزامات الوظيفية دون الإحساس بالضغط أو الإرهاق المستمر. هذا التوازن يُخفّض من حدة التوتر، ويرفع جودة الحياة الوظيفية، ويُشعر الموظف بأن مؤسسته تدرك احتياجاته وتسعى لتلبيتها. هذه المشاعر تولّد إحساسًا داخليًا بالانتماء والالتزام، يظهر بشكل عملي في قبول الموظف مهام إضافية أو تفضيله البقاء في المؤسسة حتى مع توفر عروض عمل مغرية خارجيًا (دبذب، 2020).

كما أن المرونة الوظيفية أصبحت أداة استراتيجية حقيقية لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الظروف الاقتصادية والتحديات المتسارعة. إذ تُقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وتحافظ على الكفاءات المؤهلة من مغادرة المؤسسة، وتخلق شعورًا بالارتباط بين الموظفين وأهداف المنظمة. الموظفون الذين يُتاح لهم اختيار وقت ومكان تنفيذ أعمالهم غالبًا ما يظهرون استعدادًا أكبر للاستمرار، مما يعزز من استقرار المؤسسة الداخلي ويخفض التكاليف المرتبطة بعمليات إعادة التوظيف أو التدريب.

ولا يقف تأثير العمل المرن عند حد خلق رضا وظيفي لحظي، بل يُحدث تحولاً طويلاً في إدراك الموظف لعلاقته بالمنظمة. إذ لا يرى نفسه مجرد منفذ لسياسات أو أوامر ضمن إطار زمني جامد، بل شريك في الإنجاز ومسؤول عن المساهمة في النجاح العام للمؤسسة. هذا التحول الذهني يعزز ارتباطاً وجدانياً أقوى بين الموظف ومكان عمله، ويجعله أكثر التزاماً بحماية سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليات إضافية في أصعب المواقف. وقد أظهرت دراسة تطبيقية أن العاملين ضمن أنظمة عمل مرنة أظهروا مستويات مرتفعة من الالتزام المؤسسي والسلوكي مقارنة بزملائهم في بيئات العمل التقليدية (دعاء أحمد توفيق، 2020).

ومن الواضح أن بناء الولاء الوظيفي عبر أنظمة العمل المرنة يتطلب رؤية تنظيمية واعية تدرك أهمية هذا النموذج وتدمجه في السياسات المؤسسية بوصفه نهجاً استراتيجياً دائماً، لا امتيازاً ظرفياً. فكلما استندت المرونة إلى أسس مدروسة وضوابط واضحة تحقق العدالة بين الموظفين، كلما تحولت إلى أداة قوية لترسيخ الولاء وتعزيز استقرار العلاقة بين العامل والمؤسسة على المدى الطويل.

الرضا الوظيفي في بيئات العمل متعددة الثقافات

تلعب ثقافة المنظمة دوراً محورياً في تحديد مسار الأداء المؤسسي ونجاحه على المدى الطويل، فهي بمثابة الإطار المرجعي الذي يشكل منظومة القيم والسلوكيات التي توجه الموظفين في تعاملاتهم اليومية وقراراتهم العملية. وقد أثبتت دراسة مقارنة تناولت 18 شركة حققت تفوقاً واستدامة على المدى البعيد، مقابل 18 شركة أخرى لم تحقق نتائج مميزة، أجراها الباحثان Colini و Jerry Borrás، أن العامل الحاسم في هذا التباين يعود إلى وضوح الثقافة التنظيمية في الشركات الناجحة، حيث كانت قيمها ورؤيتها المشتركة بمثابة البوصلة التي توجه سلوك العاملين وتجعلهم يدركون تلقائياً ما يصب في مصلحة الشركة ويعملون لتحقيقه (عصام، 2015).

وفي ضوء هذا، يمكن اعتبار الثقافة التوافقية أداة أساسية في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ توفر بيئة متجانسة تدعم التفاعل الإيجابي وتقلل من احتمالات حدوث صدمات قيمية بين العاملين. هذا الانسجام يُفضي إلى شعور أعمق بالرضا والارتباط بالمؤسسة، ويُرسخ ولاء الموظفين ويزيد من التزامهم بسياساتها وأهدافها. على العكس من ذلك، فإن غياب الانسجام أو تضارب القيم داخل بيئة العمل يؤدي عادة إلى تصاعد الخلافات بين الأفراد أو الفرق، ويُعقّد عمليات التوافق، بل قد يصل الأمر إلى تفكك في البنية التنظيمية نفسها.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية قوية لا يقف تأثيرها عند حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد، بل يمتد ليعزز فاعلية البرامج التدريبية، ويزيد من قابليتها لإحداث التغيير الإيجابي في سلوكيات العاملين، ويُسهّم في رفع معدلات الأداء والإنتاجية. وإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية المتماسكة تمثل أداة استراتيجية تدعم عملية التخطيط والتنفيذ وتُسهّل تقييم الاستراتيجيات، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق التكامل المؤسسي.

ويرى الفيلسوف ماكس شيلر أن القيم الثقافية داخل المؤسسة ليست مجرد إرشادات إدارية، بل تمثل قاعدة أخلاقية متجذرة تتحكم في سلوك الموظفين وتوجه قراراتهم، لتشكل بذلك بنية أخلاقية عميقة تحدد شكل العمل وطرائق ممارسته (عصام، 2015).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المنهجية والاجراءات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف والموضوعات التي تتناول العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والإدارية، لاسيما العمل المرن والرضا الوظيفي. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كما هي في الواقع، مع استخدام أدوات كمية لقياس أبعادها المختلفة، وتفسير العلاقة بين عناصرها بشكل علمي ومنهجي.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي إحدى الجهات الإدارية التي تُطبق أنماطاً من العمل المرن. ونظراً لطبيعة المجتمع وحجمه، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الميسرة لاختيار المشاركين، وقد بلغ حجم العينة النهائية (65) مشاركاً من الذكور والإناث، يمثلون مختلف الفئات الإدارية. وتمثل هذه العينة إطاراً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة إلكترونية مغلقة لجمع البيانات، وقد صُممت بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم تنظيمها على ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والديموغرافية للمشاركين مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة).

الجزء الثاني: يتضمن قياس أبعاد العمل المرن، وقد اشتمل على ثلاثة محاور رئيسية:

ممارسات العمل المرن.

أنماط التوظيف المرن.

ساعات العمل المرنة.

الجزء الثالث: يركّز على قياس مستوى الرضا الوظيفي، ويتضمن فقرات تغطي اتجاهات الموظف نحو عمله، ومدى رضاه عن بيئة العمل، والدعم الإداري المتاح.

تم إعداد فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة، حيث تراوحت الإجابات بين (موافق بشدة) و(غير موافق بشدة).

إجراءات جمع البيانات

قُدمت الاستبانة إلى أفراد العينة إلكترونياً باستخدام نماذج Google ، وتم شرح أهداف الدراسة لهم مسبقاً، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وبعد جمع البيانات، تم التدقيق في الاستجابات واستبعاد غير المكتملة، واعتمد الباحث (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وفق الأساليب التالية:

اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من موثوقية أداة القياس.

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

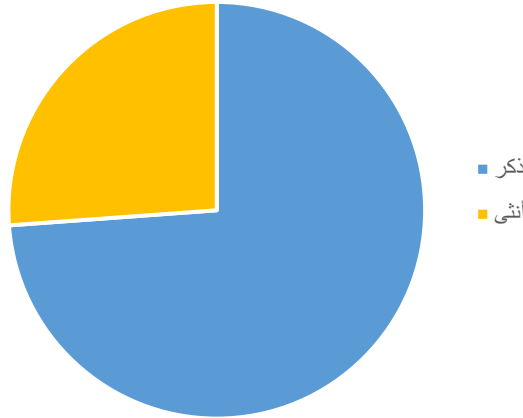
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات الاستجابات نحو محاور الدراسة.

اختبارات الفروق والارتباط (مثل اختبار T وتحليل بيرسون) لقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد العمل المرن والرضا الوظيفي، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية.

الأساليب الإحصائية

أولاً: المعلومات الديموغرافية

1. النوع



النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	73.8%
أنثى	17	26.2%
الإجمالي	65	100%

الجدول (1): توزيع المشاركين حسب النوع

شكل (1) المشاركين حسب النوع

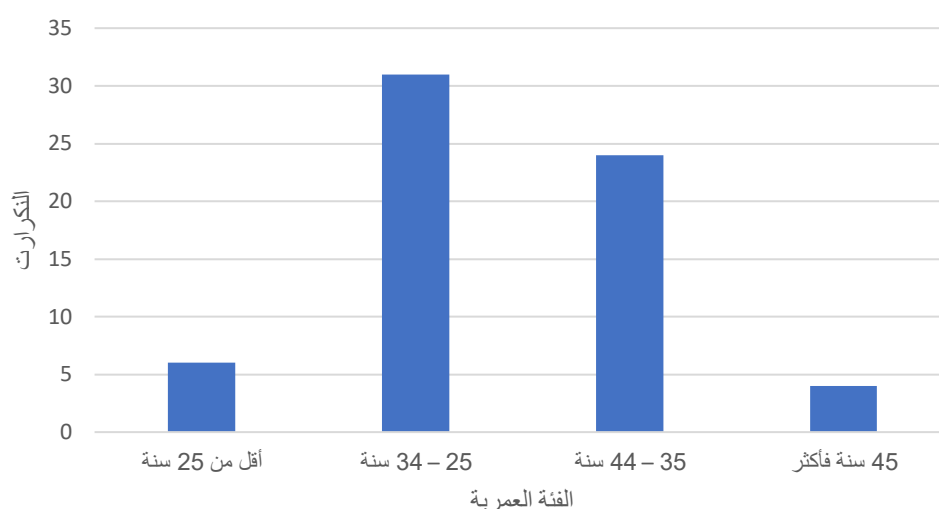
بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (1) ، يتبين أن نسبة المشاركين الذكور بلغت (73.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (26.2%). ويُلاحظ من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من الذكور، مما يعكس وجود هيمنة عددية للعنصر الذكري في عينة الدراسة. وقد يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة البيئة المستهدفة التي أُجري فيها البحث، والتي قد تكون ذات طابع مهني يغلب عليه الذكور، أو إلى اختلاف في معدلات الاستجابة بين الجنسين تجاه الاستبانة.

كما أن هذا التفاوت قد يؤثر على التحليل التفسيري للنتائج، خصوصًا في حال كانت بعض المتغيرات المدروسة تتأثر بالاختلافات الجندرية. لذا، يجب أخذ هذا التركيب الديموغرافي بعين الاعتبار عند تفسير النتائج النهائية، وتحديد مدى إمكانية تعميمها على المجتمع الأوسع، خاصة إذا كانت الفئة النسائية تمثل نسبة محدودة داخل المجتمع.

2. الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	9.2%
من 25 إلى 34 سنة	31	47.7%
من 35 إلى 44 سنة	24	36.9%
45 سنة فأكثر	4	6.2%
الإجمالي	65	100%

الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية



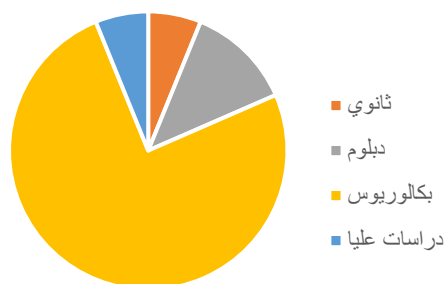
شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) إلى أن الفئة العمرية الغالبة بين أفراد عينة الدراسة كانت في نطاق 25-34 سنة بنسبة بلغت 47.7%، تليها الفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة 36.9%، ثم الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 9.2%، وأخيراً الفئة 45 سنة فأكثر بنسبة 6.2%.

ويُستدل من هذا التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة الشباب والراشدين النشطين مهنيًا (من 25 إلى 44 سنة)، وهو ما قد يعكس طبيعة المجتمع الوظيفي أو الأكاديمي الذي استهدفته الدراسة، إذ تميل هذه الفئات إلى التفاعل الأكبر مع أدوات الاستبيان الإلكتروني، وتكون أكثر تمثيلًا في قطاعات العمل النشطة.

كما يُمكن أن يشير هذا التوزيع إلى أن النتائج المستخلصة من الدراسة ستكون أكثر ارتباطًا باهتمامات واحتياجات هذه الفئة العمرية تحديدًا، مما يستوجب الانتباه إلى محدودية تعميم النتائج على الفئات الأصغر أو الأكبر سنًا، والتي كانت نسبتها محدودة داخل العينة.

3. توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	6.2%
دبلوم	8	12.3%
بكالوريوس	49	75.4%
دراسات عليا	4	6.2%
الإجمالي	65	100%

الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

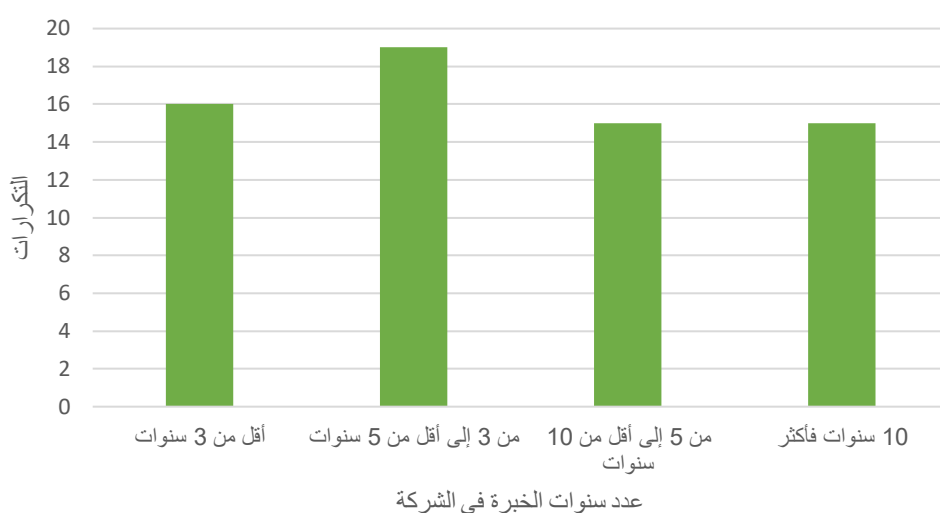
تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة بلغت 75.4%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن العينة تتكوّن في معظمها من أفراد ذوي تعليم جامعي. في المقابل، بلغت نسبة حملة الدبلوم 12.3%، بينما كانت نسبة المشاركين الحاصلين على الثانوية العامة والدراسات العليا متساوية عند 6.2% لكلٍ منهما. ويُستنتج من هذا التوزيع أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع نسبيًا، وهو ما قد يُعزز من موثوقية الإجابات ودقة التفاعل مع أدوات البحث، خاصة إذا كانت الدراسة تتطلب مستوى من الفهم أو التحليل. كما قد يعكس هذا التركيب التعليمي طبيعة القطاع أو الجهة التي استُهدفت في الدراسة، والتي قد تتطلب مؤهلات علمية متقدمة.

ومع ذلك، فإن التفاوت في التمثيل بين المؤهلات المختلفة، ولا سيما انخفاض نسبة حملة الشهادات الثانوية والدراسات العليا، يفرض نوعًا من الحذر عند تعميم النتائج على مجتمع أكثر تنوعًا من حيث المستويات التعليمية، ويُحتّم مراعاة هذه السمة عند تفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

4. توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	16	24.6%
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	19	29.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	23.1%
10 سنوات فأكثر	15	23.1%
الإجمالي	65	100%

الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة



شكل (4) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

تشير بيانات الجدول (4) إلى أن أكبر نسبة من المشاركين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 3 إلى أقل من 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 29.2% تليها فئة المشاركين ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات بنسبة 24.6%، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر بنسبة متساوية بلغت 23.1% لكلٍ منهما. ويُستدل من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات ذات الخبرة المتوسطة نسبياً، مما قد يعكس حداثة الانضمام إلى بيئة العمل أو ارتفاع معدلات التوظيف خلال السنوات الخمس الماضية في الشركة المستهدفة. كما يمكن أن يشير إلى وجود توازن نسبي بين الخبرات القصيرة والطويلة داخل العينة، وهو ما يوفر تنوعاً مهماً في وجهات النظر تجاه موضوع الدراسة.

اختبار ثبات اداة الدراسة الاعتمادية (Reliability) :

المحور	معامل الفا
المحور الأول: ثقافة العمل المرن	0.953
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	0.959
المحور الثالث: الإنتاجية	0.961

الجدول (5): معامل Alpha Cronbach للمحاور الاستبيان

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach ، وذلك من أجل التحقق من الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة، والذي يُعد مؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. يُستخدم هذا المعامل على نطاق واسع في الدراسات الاجتماعية والتربوية والنفسية، ويُعد من أكثر الأساليب دقة لقياس مدى موثوقية الأداة في تمثيل المتغيرات قيد الدراسة.

وقد تم احتساب معامل Alpha لكل محور من محاور الدراسة بشكل مستقل، كما هو موضح في الجدول (5)، وقد تراوحت القيم بين 0.953 و0.961، وهي على النحو التالي:

- بلغ معامل الثبات لمحور ثقافة العمل المرن (0.953)، وهو ما يشير إلى درجة عالية جداً من الاتساق بين فقرات هذا المحور، ويعكس وضوح المفهوم وسلامة بنائه في أداة القياس.
- بينما بلغ معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي (0.959)، مما يدل على تجانس مرتفع في استجابات المشاركين، ويدعم مصداقية المقياس المستخدم في تقييم هذا المتغير.
- أما محور الإنتاجية فقد حقق أعلى قيمة معامل ثبات، حيث بلغ (0.961)، وهي قيمة ممتازة تؤكد على قوة العلاقة بين الفقرات المكونة له.

وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن محاور الاستبانة الثلاثة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، مما يعزز من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في البحث الحالي، ويمنح الباحث الثقة في الاعتماد على البيانات الناتجة عنها لتحليل الظواهر المدروسة واستنباط النتائج.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: محاور الدراسة

1. ثقافة العمل المرنة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتمتع الشركة بثقافة تدعم أنظمة العمل المرنة	4.35	0.837
2	تتوافر سياسات واضحة تتيح للموظفين خيارات مرنة في أوقات العمل	4.31	0.865
3	يتم احترام اختيارات الموظف المتعلقة بترتيبات العمل المرنة دون تأثير سلبي على تقييمه الوظيفي	4.35	0.779
4	يشجع المديرون العمل المرنة ويقدمون الدعم عند تطبيقه	4.29	0.914
5	سياسات العمل المرنة في الشركة تأخذ بعين الاعتبار الخلفيات الثقافية المختلفة للموظفين	4.32	0.850
6	يوجد تفاهم واحترام بين الموظفين من الجنسيات المختلفة أثناء العمل	4.55	0.662
7	تتماشى ثقافة الشركة مع متطلبات التوازن بين العمل والحياة الشخصية	4.29	0.914

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور ثقافة العمل المرنة

يوضح الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور كانت مرتفعة وتجاوزت القيمة الافتراضية (3) المستخدمة كمقياس للقبول، مما يدل على وجود اتفاق إيجابي من قبل المشاركين على الفقرات المتعلقة بثقافة العمل المرنة في الشركة.

فعلى سبيل المثال، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة (6) التي تنص على "يوجد تفاهم واحترام بين الموظفين من الجنسيات المختلفة أثناء العمل 4.55"، وهي أعلى قيمة مسجلة بين جميع الفقرات، مصحوبة بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.662)، مما يشير إلى درجة عالية من التوافق في إجابات المشاركين حول هذه الفقرة، ويعكس وجود بيئة عمل متعددة الثقافات تتسم بالانسجام والتفاهم.

أما الفقرة (1) التي تنص على "تتمتع الشركة بثقافة تدعم أنظمة العمل المرنة"، فقد سجلت متوسطاً قدره 4.35، بانحراف معياري (0.837)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن ثقافة الشركة داعمة لأنماط العمل المرنة بدرجة مرتفعة.

كذلك، سجّلت الفقرة (3) التي تنص على "يتم احترام اختيارات الموظف المتعلقة بترتيبات العمل المرنة دون تأثير سلبي على تقييمه الوظيفي" متوسطاً بلغ 4.35، مع انحراف معياري (0.779)، وهي قيمة تؤكد شعور الموظفين بالأمان المؤسسي وعدم التمييز نتيجة لاختياراتهم المرنة في بيئة العمل.

أما الفقرات التي سجلت أدنى المتوسطات، فهي الفقرة (4) والفقرة (7)، وكلتاهما بلغ متوسطهما 4.29، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.914)، مما قد يشير إلى وجود تباين في آراء المشاركين حول مدى دعم المديرين للعمل المرن أو مدى انسجام ثقافة الشركة مع متطلبات التوازن بين العمل والحياة، بالرغم من بقاء التقييم إيجابياً في مجمله.

2. محور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالرضا عن طريقة تنظيم وقتي في ظل ترتيبات العمل المرن	4.43	0.749
2	نظام العمل المرن ساعدني في التوفيق بين التزاماتي الشخصية والوظيفية	4.38	0.896
3	مرونة العمل تعزز من شعوري بالانتماء إلى الشركة	4.49	0.732
4	العمل المرن قلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالوظيفة	4.31	0.789
5	أشعر بالارتياح في العمل ضمن بيئة متعددة الجنسيات بفضل مرونة نظام العمل	4.38	0.784
6	نظام العمل المرن ساهم في تقليل الفجوات الثقافية بين الزملاء من خلفيات مختلفة	4.31	0.917
7	أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل ضمن هذه الشركة نتيجة اعتمادها نظاماً مرناً	4.35	0.738

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي

تشير بيانات الجدول (7) إلى أن جميع فقرات محور الرضا الوظيفي سجّلت متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.31 و4.49، وهي أعلى بكثير من القيمة الافتراضية المحايدة (3)، مما يدل على اتفاق المشاركين بدرجة كبيرة على أن العمل المرن يعزز من شعورهم بالرضا في بيئة العمل.

• جاءت الفقرة (3) التي تنص على " مرونة العمل تعزز من شعوري بالانتماء إلى الشركة " في المرتبة الأولى بمتوسط 4.49 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.732)، ما يعكس شعوراً قوياً بالانتماء المؤسسي الناتج عن تطبيق أنظمة العمل المرن.

• أما الفقرة (1) والتي تنص على " أشعر بالرضا عن طريقة تنظيم وقتي في ظل ترتيبات العمل المرن" ، فقد سجلت متوسطاً عالياً قدره 4.43، مما يشير إلى استجابة إيجابية من المشاركين حول فاعلية النظام المرن في تنظيم الوقت.

• كذلك، سجلت الفقرات (2) و(5) متوسطاً متساوياً بلغ 4.38، مما يدل على أن الموظفين يقدرون دور المرونة في التوفيق بين المتطلبات الشخصية والوظيفية، وفي تحسين الراحة النفسية ضمن بيئة متعددة الجنسيات.

• بينما بلغت أقل المتوسطات في الفقرتين (4) و(6) بمتوسط 4.31، وهما متغيران متعلقان بالضغط النفسية والفجوات الثقافية، رغم ذلك لا تزال النتائج إيجابية وتدل على رضا عام.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن نظام العمل المرن يلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال تحسين تنظيم الوقت، وتقليل الضغوط، وتعزيز الانتماء، وتحفيز الاستمرارية، وهو ما يدعم فرضية البحث حول الأثر الإيجابي للمرونة في بيئة العمل.

3. الإنتاجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يساعدني نظام العمل المرن على إنجاز مهامي بكفاءة أعلى	4.45	0.751
2	أتمكن من التركيز بشكل أفضل عند عملي وفق جدول زمني مرن	4.46	0.709
3	مرونة العمل تساهم في تحسين جودة الأعمال التي أقدمها	4.42	0.705
4	يتيح لي العمل المرن استثمار وقتي بشكل أكثر فعالية	4.35	0.759

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	يساعد نظام العمل المرن في تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين من جنسيات متعددة	4.42	0.705
6	تنوع الجنسيات لا يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف في ظل ترتيبات العمل المرن	4.49	0.710
7	يساعد نظام العمل المرن في تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين من جنسيات متعددة (تكرار فقرة)	4.48	0.709

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإنتاجية

يُظهر الجدول (8) أن جميع فقرات محور الإنتاجية قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة، تراوحت بين 4.35 و4.49، مما يشير إلى اتفاق كبير من المشاركين على الدور الإيجابي لنظام العمل المرن في تحسين مستوى الأداء والكفاءة الوظيفية.

• جاءت الفقرة (6) التي تنص على "تنوع الجنسيات لا يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف في ظل ترتيبات العمل المرن" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.49 وانحراف معياري 0.710، مما يدل على أن المشاركين لا يرون في التنوع الثقافي عائقاً عند توفر نظام عمل مرن، بل إنهم يحققون أهدافهم بكفاءة.

• تليها الفقرة (7) بمتوسط 4.48، والتي تؤكد على تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين من جنسيات متعددة، مما يشير إلى فاعلية نظام العمل المرن في إدارة فرق متعددة الثقافات.

• كما سجلت الفقرة (2) "أتمكن من التركيز بشكل أفضل عند عملي وفق جدول زمني مرن"، متوسطاً 4.46، مما يدل على ارتفاع مستويات التركيز والإنتاج لدى الموظفين عند تمكينهم من جدولة أوقاتهم.

• في المقابل، كانت أدنى قيمة للمتوسط في الفقرة (4) والتي بلغت 4.35، مع ذلك فإنها تظل مرتفعة وتشير إلى اتفاق المشاركين على أن العمل المرن يتيح استثمار الوقت بشكل فعال.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن نظام العمل المرن يُسهم بشكل ملحوظ في تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية داخل بيئة العمل، ويُعد عاملاً مساعداً في تحقيق الأهداف المؤسسية بغض النظر عن الخلفيات الثقافية للعاملين، مما يدعم بقوة الاعتماد عليه في نماذج العمل الحديثة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الأول: ثقافة العمل المرن	
0.868	1.000	المحور الأول: ثقافة العمل المرن
0.000	—	Sig. (2-tailed)
65	65	N
1.000	0.868	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
—	0.000	Sig. (2-tailed)
65	65	N

الجدول (9): نتائج اختبار Pearson لقياس العلاقة بين ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي

تم استخدام اختبار الارتباط من نوع بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين ثقافة العمل المرن باعتبارها متغيراً مستقلاً، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وذلك لدى أفراد العينة البالغ عددهم (65) مشاركاً. وكما هو موضح في الجدول (10)، بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.868$)، وهي قيمة موجبة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01)، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه، فإن نتائج التحليل تؤكد وجود علاقة معنوية قوية وموجبة بين مستوى تطبيق ثقافة العمل المرن ودرجة رضا الموظفين في الشركة محل الدراسة، مما يدعم قبول الفرض الأول. وتشير هذه النتيجة إلى أن

تفعيل نظم العمل المرن داخل المؤسسة يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يعكس فاعلية هذه السياسات في بيئة الشركات متعددة الجنسيات.

الفرضية الثانية

	المحور الأول: ثقافة العمل المرن	المحور الثالث: الإنتاجية
المحور الأول: ثقافة العمل المرن	1.000	0.751
Sig. (2-tailed)	—	0.000
N	65	65
المحور الثالث: الإنتاجية	0.751	1.000
Sig. (2-tailed)	0.000	—
N	65	65

الجدول (10): نتائج اختبار Pearson لقياس العلاقة بين ثقافة العمل المرن والإنتاجية

تم استخدام اختبار الارتباط من نوع بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين ثقافة العمل المرن والإنتاجية لدى الموظفين في شركة لحاء للنقل المحدودة. وكما هو موضح في الجدول (12)، بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.751$) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل المرن ومستوى الإنتاجية، مما يعني أن ازدياد تطبيق مبادئ العمل المرن داخل بيئة الشركة يرتبط بارتفاع إنتاجية الموظفين. وبذلك، يتم قبول الفرض الثاني، وتدل البيانات على أن ثقافة العمل المرن تسهم بشكل واضح في تعزيز إنتاجية العاملين، وهو ما يعكس أثر السياسات المرنة في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية في بيئة عمل متعددة الجنسيات.

الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	مربع المتوسط (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات (Between Groups)	31.308	14	2.236	58.008	0.000
داخل المجموعات (Within Groups)	1.928	50	0.039		
الإجمالي (Total)	33.236	64			

الجدول: (11) نتائج اختبار ANOVA لقياس الفروق في الرضا الوظيفي حسب درجة مرونة ساعات العمل

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك فروقاً ذات

دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى درجة مرونة ساعات العمل، حيث بلغت قيمة (F)

58.008 = عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.) أقل من 0.001، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة

المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المختلفة.

تشير هذه النتيجة إلى أن درجة المرونة في ساعات العمل تؤثر بشكل معنوي في رضا الموظفين داخل

الشركة محل الدراسة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترتبط بدرجة المرونة في ساعات العمل".

وبذلك يمكن القول إن تعزيز مرونة ساعات العمل قد يكون من العوامل المهمة في رفع مستوى الرضا

الوظيفي لدى العاملين.

اختبار (T-test) للفروق في الرضا الوظيفي حسب النوع

الاختبار الفرضيات	F	Sig. Levene	t	df	Sig. (2- tailed)	فرق المتوسطات	خطأ الفرق	فترة الثقة %95 للفروق	الأدنى	الأعلى
التباين متساوٍ مفترض	1.271	0.264	2.979	63	0.004	0.57178	0.19192		0.18825	0.95530
التباين غير مفترض			3.292	34.436	0.002	0.57178	0.17369		0.21895	0.92460

الجدول (12): نتائج اختبار (T-test) للفروق في الرضا الوظيفي حسب النوع

بالاعتماد على نتائج اختبار الفروق (Independent Samples T-test) الموضحة في الجدول (9) ،
تم اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث
ضمن عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.004$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد
(0.05)، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً بين المجموعتين في متوسط الرضا الوظيفي. كما بلغت
قيمة $t = 2.979$ مع فرق في المتوسطات = 0.57178، وهو فرق إيجابي يشير إلى أن إحدى الفئتين
(ذكور أو إناث) تتمتع بدرجة رضا وظيفي أعلى من الأخرى.

تشير هذه النتائج إلى أن النوع يؤثر على درجة الرضا الوظيفي، وهو ما يتطلب تفسيراً في ضوء خصائص
بيئة العمل، أو مستوى الدعم والمرونة الممنوح لكل فئة. كما تُعزز فترة الثقة (95%) ، التي تراوحت بين
0.18825 و 0.95530، من موثوقية هذا الفرق ودلالته الإحصائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك تأثيراً معنوياً للجنس على مستوى الرضا الوظيفي، مما يستدعي
من الإدارات المعنية مراعاة الفروق الفردية والجنسية عند تصميم سياسات العمل المرنة وتوزيع المهام
لضمان عدالة وفعالية أكبر في بيئة العمل.

تحليل الانحدار المتعدد

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.878
معامل التحديد (R^2)	0.772
معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	0.764
الخطأ المعياري للتقدير	0.31499
قيمة F	104.733
الدلالة الإحصائية (Sig. F Change)	< 0.001

الجدول (13): ملخص النموذج (Model Summary)

يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.772$) إلى أن 77.2% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره من خلال المحورين (ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي)، وهي نسبة مرتفعة وتدل على نموذج تفسير قوي. كما أن دلالة F أقل من 0.001 مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

معاملات الانحدار: (Coefficients)

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.994	—	4.015	< 0.001
ثقافة العمل المرن	-0.041	-0.046	-0.378	0.706
الرضا الوظيفي	0.827	0.918	7.517	< 0.001

الجدول (14): معاملات الانحدار

تظهر نتائج الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً موجباً وداًلاً إحصائياً للرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.827$) مع دلالة إحصائية قوية ($Sig. < 0.001$) ويشير هذا إلى أنه كلما زادت درجة رضا الموظف عن وظيفته، ارتفع مستوى إنتاجيته بشكل ملحوظ، وهو ما يعكس أهمية الرضا الوظيفي كعامل رئيسي في تحسين أداء العاملين داخل بيئة العمل. هذا التأثير الإيجابي يؤكد أن تعزيز مستوى الرضا يمكن أن يكون أحد الوسائل الفعالة لرفع الكفاءة والإنتاجية في الشركات.

في المقابل، تبين أن ثقافة العمل المرن لا تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الإنتاجية، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية المرتبطة بها ($\text{Sig.} = 0.706$) وهي أعلى من المستوى المقبول (0.05)، ما يعني أن العلاقة بين هذا المتغير والإنتاجية ليست ذات مغزى إحصائي في هذا النموذج. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ثقافة العمل المرن لا تملك تأثيرًا مباشرًا وواضحًا على مستوى إنتاجية الموظفين، وقد تكون أهميتها متجسدة بشكل غير مباشر عبر متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو التوازن بين العمل والحياة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

متوسطات المحاور الثلاثة

أظهرت النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي أن استجابات المشاركين على جميع المحاور جاءت مرتفعة نسبياً، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي عام نحو ثقافة العمل المرن، والرضا الوظيفي، وكذلك الإنتاجية في بيئة الشركات متعددة الجنسيات. حيث بلغ متوسط محور ثقافة العمل المرن 4.45، ومتوسط محور الرضا الوظيفي 4.42، في حين بلغ متوسط محور الإنتاجية 4.48، وذلك على مقياس ليكرت الخماسي. هذه النتائج تعكس توافقاً في تصورات الموظفين حول فاعلية تطبيق نظام العمل المرن، وارتباطه بشكل إيجابي بمستوى رضاهم وأدائهم المهني، وهو ما يؤكد أهمية بيئة العمل المرنة في المؤسسات ذات الطابع الدولي.

نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العمل المرن ودرجة رضا الموظفين في شركة لحاء للنقل المحدودة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي. ($r = 0.868$, $\text{Sig.} < 0.001$) وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة تطبيق نظام العمل المرن، زاد رضا الموظفين. تعكس هذه النتيجة أهمية العمل المرن كعامل نفسي ومهني مؤثر في شعور الموظفين بالرضا والاستقرار الوظيفي، وتتسجم مع الاتجاهات المعاصرة التي ترى في المرونة الوظيفية وسيلة لتعزيز جودة بيئة العمل.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين في الشركة محل الدراسة.

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين ثقافة العمل المرن والإنتاجية ($r = 0.751$, $\text{Sig.} < 0.001$) ، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يعملون ضمن بيئة مرنة يميلون إلى تحقيق معدلات إنتاجية أعلى. وهذا يتسق مع التوجهات الحديثة التي تربط بين الحرية في اختيار أوقات وأساليب العمل وزيادة الالتزام والكفاءة في أداء المهام.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترتبط بدرجة المرونة في ساعات العمل.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بعد تصنيف المشاركين إلى فئات مختلفة بحسب درجة المرونة. وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين ($F = 58.008$, $\text{Sig.} < 0.001$) تبعاً لمستوى مرونة الدوام. هذا يشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة مرونة أكبر يشعرون برضا وظيفي أعلى مقارنة بزملائهم، وهو ما يدعم أهمية تعزيز خيارات العمل المرن كأداة لتحسين الرضا العام داخل بيئة العمل.

التحليل الإضافي (الانحدار المتعدد):

أجري تحليل انحدار متعدد لفحص أثر كل من ثقافة العمل المرن والرضا الوظيفي على الإنتاجية. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير موجب وكبير ودال إحصائياً على الإنتاجية ($B = 0.827$, $\text{Sig.} < 0.001$)، مما يعكس أن العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الإنتاجية هو شعور الموظف بالرضا. في المقابل، لم يكن لثقافة العمل المرن تأثير مباشر دال على الإنتاجية ($\text{Sig.} = 0.706$) ، ما قد يشير إلى أن تأثير المرونة قد يكون غير مباشر ويعمل عبر متغيرات وسيطة.

التوصيات

1. تعزيز ثقافة العمل المرن داخل الشركات، من خلال تبني سياسات مرنة وواضحة في توزيع المهام وتنظيم الوقت، بما يعزز من رضا الموظفين.
2. التركيز على تحسين الرضا الوظيفي، كونه العامل الأقوى تأثيراً في رفع الإنتاجية، وذلك عبر تطوير بيئة العمل وتقدير جهود الموظفين.
3. مراعاة الفروق الفردية في درجة استفادة الموظفين من نظام العمل المرن، والسماح بتخصيص ترتيبات عمل مرنة تتلاءم مع ظروف كل موظف.
4. إجراء دراسات لاحقة لتحليل أثر المتغيرات الوسيطة، مثل التوازن بين العمل والحياة أو الدعم الإداري، على العلاقة بين المرونة والإنتاجية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of flexible work culture on both job satisfaction and productivity among employees in multinational companies, through an applied study on Leha Transport Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach, and data were collected through an electronic questionnaire designed to measure three main dimensions: flexible work culture, job satisfaction, and productivity.

The sample size consisted of 65 participants from the company's staff, and the data were analyzed using the SPSS statistical software. The study results showed high mean scores across the three dimensions, indicating positive perceptions among employees toward flexible work culture, their level of satisfaction, and productivity.

Correlation analysis revealed a strong and statistically significant positive relationship between flexible work culture and job satisfaction, as well as between flexible work culture and productivity. Regression analysis indicated that job satisfaction is the most significant predictor of productivity, while flexible work culture did not have a statistically significant direct effect on productivity when job satisfaction was held constant.

The study recommends enhancing flexible work culture in ways that focus on improving job satisfaction levels, as this would positively influence employee productivity, especially in multicultural and multinational work environments.

Keywords: Flexible work, job satisfaction, productivity, multinational companies, Leha Transport Company.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

1. أبو بكر، عبد الله. (2023). أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. *مجلة دراسات عربية في العلوم الإدارية*.
2. الرخيص، مها. (2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 1(1)، 97-111.
3. السلوم، عبد الله، والمعارك، فيصل. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. *مجلة الإدارة العامة السعودية*.
4. الشرايدة، سالم تيسير. (2008). *الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. المشالخة، سُجود جميل. (2022). أثر نظام العمل المرن على دافعية العاملين: الدور المعدل للقيادة الخادمة على الجمعيات الخيرية الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
6. المغاصبة، سفيان. (2022). استراتيجية العمل عن بعد وأثرها في تنمية بعض مهارات العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية في الأردن. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للمكتبات والمعلومات*.
7. بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. (رسالة ماجستير). جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
8. حاج بوغرافة، عبد العزيز. (2019). أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم. (رسالة ماجستير). جامعة الجبالي بونعامة، المغرب.
9. دبذب، مصطفى أحمد داود. (2021). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
10. دعاء أحمد توفيق. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله مصر. كلية التربية، جامعة عين شمس.
11. عابدين، نعيم. (2020). ترتيبات العمل المرن وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإنترنت في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*.

12. عبد اللطيف، عمر عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: نيو لينك للنشر والتدريب. ص 15-26.
13. علي، هناء عبد المجيد. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة البحوث الإدارية.
14. عمورة، ريم. (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل. (رسالة ماجستير). جامعة دمشق، سوريا.
15. توفيق، محمد. (2021). الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعاملين بمصنع نسمة بمصر. مجلة دراسات العمل.
16. أبو الخير، محمد. (2017). دور العوامل الشخصية والبيئية في نجاح ممارسات العمل الحر: دراسة تطبيقية على خريجي مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
17. الشوابكة، يونس والطعاني، حسن. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، (1)40، 181-203.
18. العنزي، مشاعر. (2012). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: بالتطبيق على ديوان الضرائب (رسالة ماجستير). جامعة النيلين، السودان.
19. المعايطه، عبد الله خالد. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (12)2، 508-575.
20. النوافعة، راجي. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
21. حمية، حمزة. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي (رسالة ماجستير). جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
22. حسن، عبد الله. (2002). الرضا عن الحياة ونظرة المجتمع للموظف، والانتماء الديموغرافي.
23. هوارى، بغو وخلصي، مراد. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر: دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي. مجلة التنظيم والعمل، (4)6، 81-98.

24. سارة، مولاي. (2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، 6(2)، 173-197.
25. قشطة، إبراهيم. (2017). *أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نجاح العمل الحر: دراسة تطبيقية على شركات الترجمة العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
26. علام، اعتماد. (2020). ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين: التحولات والتحديات. *المجلة العربية لعلم الاجتماع*، 9(7)، 7-39.
27. لميّة، سادات. (2011). *المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير)*. جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
28. لرؤي، أمال. (2019). *أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل ببسكرة والوكالات المحلية التابعة لها (رسالة ماجستير)*. جامعة محمد خضير، الجزائر.
29. نجم، علي. (2018). *قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية (رسالة ماجستير)*. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
30. وناس، سوسن عبد الأمير. (2008). *تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي: تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني. أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*.

1. Chen, M. K., & Sheldon, M. (2016). Dynamic pricing in a labor market: Surge pricing and flexible work on the Uber platform. *Economics and Computation*, 16, 455.
2. Ogachi, C. (2024). Effects of flexible work on job satisfaction among Nairobi's multinational employees. *International Journal of Business and Social Science*, 15(2), 102–118.
3. Altindag, E., & Siller, F. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 5(2), 104. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000104>
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.).
5. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
6. Caligiuri, P. M., De Cieri, H. L., Minbaeva, D. B., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
7. Cole, G. A. (2002). *Personnel and Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA.
8. Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014). *Human Resource Management Review*, 29(1), 59–75.
9. Daniel, W. (2016). Employee Satisfaction and Use of Flexible Working Arrangements. *Work, Employment & Society*, 31(5). <https://doi.org/10.1177/095001701663144>
10. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, pp. 130–147.
11. Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.

12. Kiran, M., & Khurram, S. (2018). Flexitime and Employee Happiness at Workplace: A Quantitative Study of Software Houses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 1008–1024.
13. Possenriede, D., & Plantenga, J. (2014). Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. IZA Discussion Paper No. 8436. <http://ftp.iza.org/dp8436.pdf>
14. Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383.
15. Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216–227.
16. Al-Kasasbeh, M. (2016). Influence of Flexible Working-Time Arrangements on Faculty Satisfaction and Human Resource Retention at Amman Arab University in Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 17–32.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

1. النوع

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 34 سنة

☐ من 35 إلى 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة في الشركة

☐ أقل من 3 سنوات

☐ من 3 إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

ثانيا: الاسئلة

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	48	73.8	73.8	73.8
	أنثى	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	6	9.2	9.2	9.2
	25 – 34 سنة	31	47.7	47.7	56.9
	35 – 44 سنة	24	36.9	36.9	93.8
	45 سنة فأكثر	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	6.2	6.2	6.2
	دبلوم	8	12.3	12.3	18.5
	بكالوريوس	49	75.4	75.4	93.8
	دراسات عليا	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 3 سنوات	16	24.6	24.6	24.6
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	19	29.2	29.2	53.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	23.1	23.1	76.9
10 سنوات فأكثر	15	23.1	23.1	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تتمتع الشركة بثقافة تدعم أنظمة العمل المرن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	3.1	3.1	3.1
أوافق الى حد ما	9	13.8	13.8	16.9
أوافق	18	27.7	27.7	44.6
أوافق بشدة	36	55.4	55.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تتوافر سياسات واضحة تتيح للموظفين خيارات مرنة في أوقات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق	3	4.6	4.6	4.6
	أوافق الى حد ما	8	12.3	12.3	16.9
	أوافق	20	30.8	30.8	47.7
	أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

يتم احترام اختيارات الموظف المتعلقة بترتيبات العمل المرنة دون تأثير سلبي على تقييمه الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
	أوافق الى حد ما	9	13.8	13.8	15.4
	أوافق	21	32.3	32.3	47.7
	أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

يشجع المديرون العمل المرن ويقدمون الدعم عند تطبيقه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	4	6.2	6.2	6.2
	أوافق الى حد ما	8	12.3	12.3	18.5
	أوافق	18	27.7	27.7	46.2

أوافق بشدة	35	53.8	53.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

سياسات العمل المرن في الشركة تأخذ بعين الاعتبار الخلفيات الثقافية المختلفة للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	4.6	4.6	4.6
أوافق الى حد ما	7	10.8	10.8	15.4
أوافق	21	32.3	32.3	47.7
أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يوجد تفاهم واحترام بين الموظفين من الجنسيات المختلفة أثناء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق الى حد ما	6	9.2	9.2	9.2
أوافق	17	26.2	26.2	35.4
أوافق بشدة	42	64.6	64.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تتماشى ثقافة الشركة مع متطلبات التوازن بين العمل والحياة الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
لا أوافق	2	3.1	3.1	4.6
أوافق الى حد ما	8	12.3	12.3	16.9
أوافق	20	30.8	30.8	47.7
أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أشعر بالرضا عن طريقة تنظيم وقتي في ظل ترتيبات العمل المرن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	7	10.8	10.8	12.3
أوافق	20	30.8	30.8	43.1
أوافق بشدة	37	56.9	56.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

نظام العمل المرن ساعدني في التوفيق بين التزاماتي الشخصية والوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
لا أوافق	2	3.1	3.1	4.6

أوافق الى حد ما	6	9.2	9.2	13.8
أوافق	18	27.7	27.7	41.5
أوافق بشدة	38	58.5	58.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

مرونة العمل تعزز من شعوري بالانتماء إلى الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	6	9.2	9.2	10.8
أوافق	18	27.7	27.7	38.5
أوافق بشدة	40	61.5	61.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

العمل المرن قلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	3.1	3.1	3.1
أوافق الى حد ما	7	10.8	10.8	13.8
أوافق	25	38.5	38.5	52.3
أوافق بشدة	31	47.7	47.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أشعر بالارتياح في العمل ضمن بيئة متعددة الجنسيات بفضل مرونة نظام العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.1	3.1	3.1
	أوافق الى حد ما	6	9.2	9.2	12.3
	أوافق	22	33.8	33.8	46.2
	أوافق بشدة	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

نظام العمل المرن ساهم في تقليل الفجوات الثقافية بين الزملاء من خلفيات مختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
	أوافق الى حد ما	8	12.3	12.3	15.4
	أوافق	21	32.3	32.3	47.7
	أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

أشعر بالتحفيز للاستمرار في العمل ضمن هذه الشركة نتيجة اعتمادها نظاماً مرناً

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
	أوافق الى حد ما	7	10.8	10.8	12.3

أوافق	25	38.5	38.5	50.8
أوافق بشدة	32	49.2	49.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يساعدني نظام العمل المرن على إنجاز مهماتي بكفاءة أعلى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	7	10.8	10.8	12.3
أوافق	19	29.2	29.2	41.5
أوافق بشدة	38	58.5	58.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أتمكن من التركيز بشكل أفضل عند عملي وفق جدول زمني مرن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	5	7.7	7.7	9.2
أوافق	22	33.8	33.8	43.1
أوافق بشدة	37	56.9	56.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

مرونة العمل تساهم في تحسين جودة الأعمال التي أقدمها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
	أوافق الى حد ما	5	7.7	7.7	9.2
	أوافق	25	38.5	38.5	47.7
	أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

يتيح لي العمل المرن استثمار وقتي بشكل أكثر فعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
	أوافق الى حد ما	8	12.3	12.3	13.8
	أوافق	23	35.4	35.4	49.2
	أوافق بشدة	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

يساعد نظام العمل المرن في تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين من جنسيات متعددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
	أوافق الى حد ما	5	7.7	7.7	9.2
	أوافق	25	38.5	38.5	47.7
	أوافق بشدة	34	52.3	52.3	100.0

Total	65	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تنوع الجنسيات لا يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف في ظل ترتيبات العمل المرن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	5	7.7	7.7	9.2
أوافق	20	30.8	30.8	40.0
أوافق بشدة	39	60.0	60.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يساعد نظام العمل المرن في تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين من جنسيات متعددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.5	1.5	1.5
أوافق الى حد ما	5	7.7	7.7	9.2
أوافق	21	32.3	32.3	41.5
أوافق بشدة	38	58.5	58.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	