أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك القطرية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتجارية

The Impact of Flexible Work Systems on Organizational Excellence in Qatari Banks: A Comparative Study between Islamic and Commercial Banks

علي حسين عوض اليافعي، جامعة ملايا، Ali55050315@outlook.sa
البروفيسور الدكتور محمد بن يوسف، جامعة ملايا، my77@um.edu.my
الدكتور محمد عبدالحميد سالم القطاونة، جامعة ملايا، qatawneh@um.edu.mu

تاريخ الاستلام:2026/05/21 تاريخ القبول: 2026/06/01 تاريخ النشر: 2026/06/10

ملخص:

سعت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق نظام العمل المرن وأثره على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي القطري. واعتمدت المنهج الوصفي الكمي، من خلال استبانة وُزعت على (350) من القيادات الإدارية. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق العمل المرن والتميز المؤسسي، مع وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للعمل المرن على التميز المؤسسي. كما تبين تفوق البنوك الإسلامية مقارنة بالبنوك التجارية في مستوى التطبيق وقوة التأثير.

الكلمات المفتاحية : العمل المرن، التميز المؤسسي، الموارد البشرية.

تصنيف JEL : M12، G21، O15

Abstract:

The study aimed to analyze the level of implementation of flexible work systems and their impact on organizational excellence in the Qatari banking sector. A quantitative descriptive approach was adopted using a questionnaire administered to a sample of 350 managerial leaders. The findings revealed high levels of both flexible work practices and organizational excellence, with a statistically significant positive effect of flexible work systems on organizational excellence. The results also showed that Islamic banks outperformed commercial banks in both the level of implementation and the strength of the impact.

Keywords: Flexible Work Systems, Organizational Excellence, Human Resources. **JEL classification code : M12, G21, O15**

المؤلف المرسل: علي حسين عوض اليافعي: Ali55050315@outlook.sa

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات المصرفية في دولة قطر في ظل التحولات المتسارعة في الاقتصاد العالمي والتطورات التقنية والرقمية المتلاحقة تحديات متزايدة، الأمر الذي يفرض عليها تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، خاصة في بيئة تتسم بشدة المنافسة والانفتاح المالي والتكنولوجي على المستويين الإقليمي والدولي.

ويُعد التميز المؤسسي أحد المتطلبات الاستراتيجية الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات المصرفية وتعزيز أدائها، حيث لم يعد مجرد خيار إداري، بل أصبح ضرورة لتحقيق الاستدامة والتفوق في بيئة أعمال ديناميكية. كما يُمثل رأس المال البشري محورًا رئيسيًا في تحقيق هذا التميز، من خلال تنمية الكفاءات وتمكينها وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

وفي هذا الإطار، برزت مرونة إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد الأساليب الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، عبر تمكين العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة، بما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

وتتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الآتي:

ما أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي من منظور التنمية البشرية في البنوك القطرية (الإسلامية والتجارية)؟

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف العام

قياس أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك القطرية من منظور التنمية البشرية، ودراسة الفروق وفقًا لنوع البنك (إسلامي/تجاري).

الأهداف الخاصة

1. قياس أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك القطرية.
2. التعرف على الفروق في مستوى تطبيق نظام العمل المرن تبعًا لنوع البنك (إسلامي/تجاري).
3. الكشف عن الفروق في مستوى التميز المؤسسي تبعًا لنوع البنك (إسلامي/تجاري).

4. تحليل الفروق في قوة أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي وفقًا لنوع البنك (إسلامي/تجاري).

2. الإطار النظري:

1.2. التنمية البشرية

يُعد مفهوم التنمية البشرية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، حيث يُستخدم لتفسير تطور الأفراد داخل المنظمات ورفع كفاءتهم وأدائهم. ونظرًا لكونه يمثل إطارًا نظريًا لتحليل أثر الممارسات الإدارية الحديثة، مثل أنظمة العمل المرن، فإن دراسته تتطلب تجاوز التعريفات التقليدية نحو فهم أعمق لفلسفته وأبعاده الفكرية.

1.1.2. مفهوم التنمية البشرية في الفكر الإداري المعاصر:

نشأ مفهوم التنمية البشرية في الفكر الحديث كرد فعل على محدودية الاعتماد على المؤشرات الاقتصادية التقليدية، مثل الناتج المحلي الإجمالي، كمقياس للتقدم. وقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفًا يركز على توسيع خيارات الأفراد وقدراتهم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الصحة، المعرفة، ومستوى المعيشة. غير أن هذا التصور يظل في نطاق مادي يركز على الجوانب الدنيوية دون إدماج البعد القيمي والروحي للإنسان (الروابدة، 2018).

وعلى المستوى التنظيمي، تطور المفهوم إلى ما يُعرف بتنمية الموارد البشرية، حيث يُنظر إلى الإنسان باعتباره رأس مال بشري يُستثمر لزيادة كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها. ويقوم هذا المنظور على فلسفة نفعية تركز على الإنتاجية والعائد الاقتصادي، مع اهتمام محدود بالجوانب الأخلاقية والإنسانية.

ورغم إسهام هذا التوجه في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه تعرض لانتقادات لكونه يركز على الجوانب الفنية للموظف ويُهمل بناء شخصيته المتكاملة، مما قد يضعف الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد. كما أنه يوجه التنمية نحو احتياجات السوق قصيرة الأجل، ويحد من تنمية الإبداع والتفكير النقدي (علي، 2022).

2.1.2. المفهوم الإسلامي للتنمية البشرية ومجالاته:

على الرغم من عدم ورود مصطلح "التنمية البشرية" بصيغته الحديثة في النصوص الشرعية، إلا أن التصور الإسلامي قدّم إطارًا متكاملًا لبناء الإنسان من خلال مفاهيم

الاستخلاف والتزكية وعمارة الأرض. ويُعد مفهوم عمارة الأرض الإطار الشامل للتنمية في الإسلام، حيث يجمع بين الأبعاد المادية والروحية معًا.

ويقوم هذا التصور على مبدأ الاستخلاف، حيث يُنظر إلى الإنسان بوصفه مسؤولًا عن إعمار الأرض وفق المنهج الإلهي، مما يجعل التنمية واجبًا شرعيًا وليس مجرد خيار إداري. كما يرتبط ذلك بمفهوم التزكية الذي يهدف إلى تهذيب النفس وتعزيز القيم الأخلاقية مثل الأمانة والإحسان.

وتتسم التنمية في الإسلام بالشمول، إذ تشمل:

- التنمية الروحية المرتبطة بالإيمان
- التنمية العقلية القائمة على العلم والتفكر
- التنمية الأخلاقية المنظمة للسلوك
- التنمية الاجتماعية القائمة على العدل والتكافل
- التنمية الاقتصادية القائمة على العمل الحلال والعدالة

ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق "الفلاح"، بوصفه مفهومًا يجمع بين النجاح الدنيوي والطمأنينة الروحية، مما يعكس توازنًا بين مختلف أبعاد الحياة الإنسانية. وبذلك يتضح أن المنظور الوضعي ينظر إلى الإنسان كوسيلة إنتاج، بينما ينظر إليه المنظور الإسلامي كغاية ووسيلة في آن واحد، وهو ما يعكس اختلافًا جوهريًا في الفلسفة التنموية

3.2 العمل المرن:

يرتكز مفهوم العمل المرن على إعادة تصميم بيئة العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، بوصف الإنسان محور العملية التنموية. ويُعد هذا المفهوم مدخلًا إداريًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تمكين الموظفين وتعزيز جودة حياتهم الوظيفية (علام، 2016)، بما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي (صقر، 2024).

1.3.2. أبعاد العمل المرن:

1.1.3.2 مرونة ساعات العمل

تعني منح الموظف قدرًا من الحرية في تحديد أوقات العمل بدلًا من الالتزام بالنظام الزمني التقليدي، وذلك من خلال نماذج مثل الساعات المرنة أو نظام الأسبوع المضغوط. ويسهم هذا

البعد في تعزيز الاستقلالية الوظيفية وتقليل الضغوط النفسية، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، بما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحسين الإنتاجية. ويتطلب نجاح هذا النموذج وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة (السلوم، 2024).

2.1.3.2 مرونة مكان العمل

يقصد بها إمكانية أداء المهام الوظيفية خارج مقر المؤسسة، من خلال العمل عن بعد أو النمط الهجين. ويسهم هذا البعد في تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتوسيع نطاق استقطاب الكفاءات (بكري، 2023). غير أن تطبيقه يتطلب بنية تقنية متقدمة، وسياسات تنظيمية واضحة لضمان الأمن المعلوماتي والحفاظ على الثقافة المؤسسية.

3.1.3.2 دعم التوازن بين العمل والحياة

يُعد هذا البعد الأكثر ارتباطًا بالجانب الإنساني للعمل المرن، إذ يهدف إلى تحقيق توازن صحي بين الحياة المهنية والحياة الشخصية من خلال سياسات داعمة مثل الإجازات المرنة وتخفيف ضغوط العمل. ويسهم ذلك في تحسين الصحة النفسية للعاملين، ورفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي، وتعزيز الاستقرار الوظيفي (توفيق، 2021).

4.2. التميز المؤسسي:

يُعد التميز المؤسسي مفهومًا إداريًا حديثًا يعكس مستوى متقدمًا من الأداء التنظيمي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لضمان الاستدامة والقدرة التنافسية، وقد تطور من التركيز على جودة المخرجات إلى مفهوم شمولي يشمل مختلف عناصر المنظمة مثل القيادة والموارد البشرية والعمليات (Abu Naser, 2017)، ويُفهم بوصفه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التكامل بين الموارد والاستراتيجيات؛ كما تؤكد الأدبيات أن تحقيقه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتنمية الموارد البشرية باعتبارها المحرك الرئيس للأداء المؤسسي لما تسهم به من تحسين الكفاءة والابتكار ورفع جودة الخدمات (Mitashree, 2018)، وفي ظل التحولات الاقتصادية أصبح التميز ضرورة استراتيجية تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق، كما تسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز الابتكار والالتزام وتحسين الأداء العام (Idowu, 2020)، مع التأكيد على البعد القيمي الذي يربط التميز بالتنمية البشرية والسلوكيات الإيجابية داخل المنظمة ضمن منظور شمولي يجمع بين الكفاءة والقيم (العطوان، 2022؛ الهواري، 2021).

1.4.2. أبعاد التميز المؤسسي:

يمثل التميز المؤسسي مستوى متقدمًا من الأداء يهدف إلى تحقيق الاستدامة والتفوق، ويعتمد على تنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة، وهي:

1.1.4.2 تنمية وتطوير الموظفين:

يُعد هذا البعد من أهم ركائز التميز المؤسسي، حيث يرتكز على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب المستمر وبناء المسارات المهنية. وتشير الدراسات إلى أن تنمية الموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة. كما تؤكد دراسة العطوان (2022) أن التنمية البشرية في الإسلام تقوم على التكامل بين المعرفة والقيم، وهو ما يعزز مفهوم "الإنسان المتكامل" داخل المؤسسات.

2.1.4.2 تمكين الموظفين والمشاركة في صنع القرار:

يعبر هذا البعد عن منح العاملين الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز الانتماء والمسؤولية. وتشير دراسة الهواري (2021) إلى أن المنظور الإسلامي لإدارة الموارد البشرية يقوم على الشورى والمشاركة، مما يعزز العدالة التنظيمية. كما تدعم الدراسات الحديثة أن التمكين يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الالتزام التنظيمي (Setsena et al., 2021).

3.1.4.2 الابتكار والإبداع المؤسسي:

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على توليد وتطبيق أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء والتكيف مع البيئة. وتشير دراسة Mitashree (2018) إلى أن الابتكار والعمل الجماعي يمثلان عنصرين أساسيين في تحقيق التميز المؤسسي. كما تدعم الأدبيات العربية أن الإبداع في الفكر الإسلامي يرتبط بمفهوم عمارة الأرض والإحسان، مما يجعل الابتكار جزءًا من المسؤولية الإنسانية والتنموية (العطوان، 2022).

4.1.4.2 الرضا الوظيفي والرفاهية:

يمثل هذا البعد مدى رضا الموظف عن بيئة العمل، وهو عامل أساسي في رفع الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وتشير دراسة Idowu (2020) إلى أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتقليل الضغوط النفسية. كما تؤكد الأدبيات العربية أن الاهتمام

بالبعد الإنساني للموظف يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي (بن إسليم، 2021).

5.1.4.2 الرضا الوظيفي والرفاهية:

تمثل القيادة عنصرًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تؤثر بشكل مباشر على تطوير الأفراد وتحفيزهم. وتشير دراسة Abu Naser (2017) إلى أن القيادة الفعالة تُعد من أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي. كما تؤكد الدراسات العربية ذات المنظور الإسلامي أن القيادة تقوم على مبدأ المسؤولية والشورى والعدالة، مما يعزز بيئة عمل قائمة على الثقة والتنمية (الهواري، 2021).

3. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف واقع تطبيق نظام العمل المرن في البنوك القطرية وتحليل أثره على التميز المؤسسي من منظور التنمية البشرية، إضافة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما تم توظيف المنهج المقارن للمقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية في دولة قطر.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا في البنوك العاملة في دولة قطر، ويشمل مديري الإدارات، مساعدي مديري الفروع، نواب الرؤساء، والرؤساء التنفيذيين في كل من:

- البنوك الإسلامية: (مصرف قطر الإسلامي، بنك قطر الدولي الإسلامي، مصرف الريان، بنك دخان).
- البنوك التجارية: (بنك قطر الوطني، البنك التجاري القطري، بنك الدوحة، البنك الأهلي، بنك الخليج التجاري).

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بحيث قُسم المجتمع إلى طبقتين (إسلامية/تجارية)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة. وبلغ حجم العينة المستهدف (350) استبانة صالحة للتحليل، تم توزيع (400) استبانة لضمان الاستجابة الكافية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة المستهدفة

نوع البنك	عدد البنوك المختارة	عدد المستجيبين المستهدف لكل بنك	إجمالي المستجيبين المستهدف
البنوك الإسلامية	4	37-38	150
البنوك التجارية	5	40	200
المجموع	9	--	350

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

2.3. صدق أداة الدراسة:

تم قياس ثبات و صدق أداة الدراسة من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، كما هو موضح في الجدول (3). أما ثبات أداة الدراسة فقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج أن قيم الثبات تقع ضمن المستويات المقبولة إحصائيًا، مما يدل على صلاحية الأداة للاستخدام في أغراض الدراسة وتحقيق أهدافها:

جدول (3) معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
نظام العمل المرن	15	0.891	0.943
التميز المؤسسي	25	0.889	0.942
الأداة ككل	40	0.921	0.959

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

4. عرض وتحليل النتائج:

1.4. خصائص العينة:

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (350) استبانة، موزعة بين البنوك الإسلامية والتجارية بما يضمن تمثيلًا متوازنًا لمجتمع الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك

نوع البنك	العدد	النسبة المئوية
البنوك الإسلامية	150	42.9%
البنوك التجارية	200	57.1%
المجموع	350	100%

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

2.4. المتغير المستقل (نظام العمل المرن):

يُعد نظام العمل المرن أحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويعتمد على مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، ودعم التوازن بين العمل والحياة، بما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الاستدامة المؤسسية، خصوصًا في القطاع المصرفي الذي يشهد تحولات رقمية وتنظيمية متسارعة. سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين من أجل الاجابة على السؤال الأول: **ما مستوى نظام العمل المرن في البنوك القطرية؟**

جدول (4): ملخص أبعاد نظام العمل المرن

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1. مرونة ساعات العمل	3.91	0.65	مرتفع
2. مرونة مكان العمل	3.89	0.60	مرتفع
3. دعم التوازن بين العمل والحياة	04.09	0.50	مرتفع
نظام العمل المرن (ككل)	3.96	0.52	مرتفع

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

شير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق نظام العمل المرن في البنوك القطرية جاء مرتفعًا بشكل عام بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.52)، مما يعكس تبنيًا واضحًا لممارسات المرونة في إدارة الموارد البشرية. كما يدل ذلك على توجه مؤسسي متنامٍ نحو تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع كفاءة الأداء، مع درجة تجانس جيدة في استجابات أفراد العينة حول واقع التطبيق.

وعند تحليل الأبعاد، جاء بُعد دعم التوازن بين العمل والحياة في المرتبة الأولى (4.09)، بما يعكس اهتمامًا بالجانب الإنساني وتحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا. في حين جاءت مرونة ساعات العمل (3.91) ومرونة مكان العمل (3.89) في مستويات مرتفعة ولكن أقل نسبيًا، بسبب القيود التنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل المصرفي ومتطلبات الأمان والضبط.

وبشكل عام، تميل البنوك القطرية إلى التركيز على الجوانب الإنسانية لنظام العمل المرن أكثر من المرونة المكانية والزمنية، مع تطبيق الأخيرين بصورة تدريجية توازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية والاستقرار المؤسسي.

3.4. المتغير التابع (التميز المؤسسي):

يتناول هذا الجزء مستوى التميز المؤسسي من منظور التنمية البشرية من خلال خمسة أبعاد: تطوير الموظفين، التمكين، الابتكار، الرضا الوظيفي، والقيادة الداعمة. سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين من أجل الاجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي في البنوك القطرية؟

جدول (5): ملخص التميز المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. تنمية وتطوير الموظفين	3.99	0.60	مرتفع
2. تمكين الموظفين والمشاركة في صنع القرار	3.95	0.68	مرتفع
3. الابتكار والإبداع المؤسسي	3.85	0.72	مرتفع
4. الرضا الوظيفي والرفاهية	4.25	0.48	مرتفع جداً
5. فعالية القيادة الداعمة للتنمية البشرية	4.12	0.55	مرتفع
التميز المؤسسي (ككل)	04.03	0.50	مرتفع

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى التميز المؤسسي في البنوك القطرية جاء مرتفعًا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.03) بانحراف معياري (0.50)، مما يعكس مستوى متقدمًا

من تبني ممارسات التنمية البشرية في القطاع المصرفي، إضافة إلى تجانس جيد في استجابات أفراد العينة حول واقع التميز المؤسسي.

وعند تحليل الأبعاد، يتبين أن بُعد الرضا الوظيفي والرفاهية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة أهمية نسبية مرتفعة جدًا، وهو ما يدل على اهتمام واضح بتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الاستقرار النفسي والوظيفي وتعزز الشعور بالانتماء، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي.

في حين جاء بُعد فعالية القيادة الداعمة للتنمية البشرية (4.12) في مستوى مرتفع، يليه تنمية وتطوير الموظفين (3.99) وتمكين الموظفين والمشاركة في صنع القرار (3.95)، بينما حلّ بُعد الابتكار والإبداع المؤسسي في المرتبة الأخيرة (3.85)، وإن ظل ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن الجوانب الإنسانية والقيادية تحظى بأولوية أكبر مقارنة بجانب الابتكار، وهو ما يعكس طبيعة البنك الذي يوازن بين الاستقرار التشغيلي والتطوير التدريجي.

4.4. التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

وذلك تم باستخدام تحليل الانحدار (Analysis of Variance)، كما توضح النتائج المتعلقة بذلك.

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H1): أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي.

جدول (6) اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	B (غير معياري)	Beta (معياري)	t قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)	R2	F قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)
(ثابت)	1.20		4.50	0.000			
نظام العمل المرن (ككل)	0.74	0.68	8.25	0.000	0.46	68.06	0.000

المصدر: بالاعتماد عمى مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام العمل المرن على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.74) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة(t = 8.25) ، مما يؤكد معنوية العلاقة بين

المتغيرين. ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط المعياري(Beta = 0.68) ، والتي تعكس قوة تأثير مرتفعة نسبيًا لنظام العمل المرن في تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي داخل البنوك محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2 = 0.46) يشير إلى أن نظام العمل المرن يفسر ما نسبته (46%) من التباين في مستوى التميز المؤسسي، وهي نسبة تعد مرتفعة في الدراسات السلوكية والإدارية. كذلك بلغت قيمة اختبار (F = 68.06) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي ككل. وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك القطرية.

2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2): الفروق في تطبيق نظام العمل المرن حسب نوع البنك تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test):

جدول (7) نتائج اختبار الفروق في نظام العمل المرن حسب نوع البنك

المتغير / البعد	نوع البنك	العدد	المتوسط (M)	الانحراف (SD)	قيمة (ت)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
نظام العمل المرن (ككل)	بنوك إسلامية	150	4.10	0.45	4.85	348	0.000
	بنوك تجارية	200	3.85	0.55			
1. مرونة ساعات العمل	بنوك إسلامية	150	04.05	0.60	3.90	348	0.000
	بنوك تجارية	200	3.80	0.68			
2. مرونة مكان العمل	بنوك إسلامية	150	4.00	0.55	3.50	348	0.001
	بنوك تجارية	200	3.80	0.62			
3. دعم التوازن بين العمل والحياة	بنوك إسلامية	150	4.25	0.40	5.20	348	0.000
	بنوك تجارية	200	3.95	0.58			

يُظهر الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي لتطبيق نظام العمل المرن بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، حيث جاءت النتائج لصالح البنوك الإسلامية بمتوسط حسابي أعلى، مما يدل على ارتفاع مستوى تبني ممارسات العمل المرن لديها. كما امتدت هذه الفروق لتشمل جميع الأبعاد المتمثلة في مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، ودعم التوازن بين العمل والحياة، وهو ما يعكس اهتمام البنوك الإسلامية بتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وتكيفًا مع احتياجات العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن البنوك الإسلامية تميل إلى تبني سياسات موارد بشرية تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية إلى جانب الجوانب التشغيلية، بما يسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما قد يرتبط ذلك بطبيعة الفلسفة الإدارية في البنوك الإسلامية التي تستند إلى القيم والمبادئ الأخلاقية، مقارنة بالبنوك التجارية التي تركز بدرجة أكبر على الكفاءة التشغيلية ومتطلبات الأداء المباشر.

وتتسق هذه النتائج مع مدخل التيسير ورفع الحرج في الفكر الإسلامي، حيث يُنظر إلى العمل المرن كجزء من المسؤولية المؤسسية تجاه العاملين. ويؤدي هذا التوجه إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وبناء بيئة عمل أكثر استقرارًا واستدامة تقوم على التكامل بين البعد القيمي والبعد الإداري في إدارة الموارد البشرية.

3.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H3): الفروق في تطبيق نظام العمل المرن حسب نوع البنك تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test):

جدول (8) نتائج اختبار (ت) للفروق في التميز المؤسسي حسب نوع البنك

المتغير / البعد	نوع البنك	العدد	المتوسط (M)	الانحراف (SD)	قيمة (ت)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
التميز المؤسسي (ككل)	بنوك إسلامية	60	4.15	0.50	2.80	118	0.006
	بنوك تجارية	60	3.95	0.60			
1. تنمية وتطوير الموظفين	بنوك إسلامية	60	4.25	0.55	2.75	118	0.007
	بنوك تجارية	60	04.05	0.65			
2. تمكين الموظفين والمشاركة	بنوك إسلامية	60	4.00	0.68	1.99	118	0.049
	بنوك تجارية	60	3.80	0.72			

3. الابتكار والإبداع المؤسسي	بنوك إسلامية	60	3.85	0.70	2.95	118	0.344
	بنوك تجارية	60	3.75	0.80			
4. الرضا الوظيفي والرفاهية	بنوك إسلامية	60	4.30	0.45	2.90	118	0.004
	بنوك تجارية	60	4.10	0.55			
5. فعالية القيادة الداعمة للتنمية البشرية	بنوك إسلامية	60	4.20	0.52	2.10	118	0.038
	بنوك تجارية	60	4.00	0.62			

يُظهر الجدول (9) أن معامل التحديد (R^2) لأثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية (0.52) أعلى منه في البنوك التجارية (0.40)، مما يشير إلى أن نظام العمل المرن يفسر نسبة أكبر من التباين في مستوى التميز المؤسسي داخل البنوك الإسلامية مقارنة بالبنوك التجارية. ويعكس ذلك قوة تأثير ممارسات العمل المرن في البيئة المصرفية الإسلامية وفاعليتها في تعزيز الأداء المؤسسي.

وترتبط هذه النتائج بـ"نظرية القوي الأمين"، حيث تسهم بيئة العمل المرن القائمة على الثقة في تعزيز قيم الأمانة والمسؤولية لدى الموظفين. فعندما يُمنح الموظف مساحة من الاستقلالية ويُعامل بوصفه محل ثقة، تتعزز لديه الدافعية الداخلية وتزداد درجة الالتزام الذاتي تجاه العمل. كما أن الإحساس بالتقدير وعدم المراقبة الصارمة يولّد حالة من الرضا النفسي والاستقرار الداخلي، وهو ما ينعكس على الأداء الوظيفي.

ويُعد هذا الرضا انعكاساً لحالة من السكينة المهنية التي تتقاطع مع مفهوم التزكية في التنمية البشرية الإسلامية، حيث يؤدي النمو القيمي والأخلاقي للموظف إلى رفع مستوى التزامه وولائه للمؤسسة. ونتيجة لذلك، يظهر سلوك وظيفي قائم على الإحسان ورد الجميل للمؤسسة من خلال تحسين الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

4.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H4): الفروق في قوة أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي حسب نوع البنك

تم اجراء انحداراً منفصلاً وقارنا حسب قيم (R^2).

جدول (9): مقارنة قوة أثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي حسب نوع البنك

نوع البنك	R^2 (معامل التحديد)	F قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)
البنوك الإسلامية	0.52	31.50	0.000
البنوك التجارية	0.40	25.80	0.000

يُظهر الجدول (9) أن معامل التحديد (R^2) لأثر نظام العمل المرن على التميز المؤسسي في البنوك الإسلامية (0.52) أعلى منه في البنوك التجارية (0.40)، مما يدل على قدرة أكبر للنموذج على تفسير التباين في مستوى التميز المؤسسي داخل البنوك الإسلامية، وبالتالي قوة تأثير أعلى لنظام العمل المرن في هذه البيئة المصرفية مقارنة بالبنوك التجارية.

ويُعزى هذا التفوق إلى طبيعة البيئة القيمية في البنوك الإسلامية، حيث يتم تفسير ممارسات العمل المرن ضمن إطار من التوافق بين القيم الدينية والأخلاقية وممارسات العمل، مما يجعلها أكثر قبولًا وتأثيرًا لدى الموظفين. وهذا الانسجام يحوّل المرونة التنظيمية من مجرد سياسة إدارية إلى ممارسة ذات بعد قيمي تعزز الالتزام والرضا والإحسان في الأداء، وتزيد من فاعلية تأثيرها على التميز المؤسسي.

وبشكل عام، تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن على التميز المؤسسي في كلا النوعين من البنوك، مع تفوق واضح للبنوك الإسلامية، وهو ما يعكس أهمية التوافق القيمي في تعزيز فاعلية الممارسات الإدارية، ودوره في دعم الأداء المؤسسي المستدام من خلال الدمج بين البعد الإداري والبعد القيمي.

5. مناقشة النتائج والتوصيات:

1.5 نتائج الدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن القطاع المصرفي في دولة قطر يشهد تطورًا ملحوظًا في تبني ممارسات إدارة حديثة تركز على تنمية رأس المال البشري، حيث سجل نظام العمل المرن مستوى مرتفعًا (3.96)، مما يعكس درجة من النضج الإداري وتوافقًا مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة. ويتماشى هذا الاتجاه مع أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، خصوصًا في

جانب التنمية البشرية، الذي يركز على بناء بيئات عمل مرنة ومحفزة تدعم الاستدامة المؤسسية.

ومن الناحية النظرية، أظهرت المؤسسات المصرفية إدراكًا واضحًا لأهمية تخفيف الضغوط الوظيفية عبر تبني المرونة الزمنية والمكانية، بما يعزز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية البعد القيمي في دعم التميز داخل البيئات التنظيمية ذات الخصوصية الثقافية.

كما أوضحت النتائج تفوق البنوك الإسلامية في كل من مستوى تطبيق العمل المرن وأثره على التميز المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية الاستخلاف التي تنظر إلى الموظف بوصفه كيانًا متكاملًا يجمع بين الأدوار المهنية والاجتماعية. وأسهم هذا التصور في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، حيث لم تعد المرونة مجرد أداة إدارية، بل أصبحت ممارسة ذات بعد قيمي يعكس هوية المؤسسة.

في المقابل، أظهرت البنوك التجارية مستويات تطبيق مرتفعة مدعومة بالبنية التقنية، إلا أن تأثير العمل المرن على التميز المؤسسي كان أقل نسبيًا، ويُعزى ذلك إلى التركيز الأكبر على البعد التشغيلي مقابل البعد القيمي.

2.5 الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، أبرزها:

1. يُعد نظام العمل المرن عنصرًا استراتيجيًا في تطوير القطاع المصرفي، حيث يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل والإنتاجية.
2. تتمتع البنوك الإسلامية بميزة قيمية في إدارة الموارد البشرية، نتيجة تبنيها لمفاهيم الاستخلاف والتوازن بين الحياة والعمل، مما يعزز الرضا والولاء الوظيفي.
3. تمثل التزكية إطارًا تفسيريًا مهمًا في تفسير العلاقة بين العمل المرن والتميز المؤسسي من خلال تعزيز السلوك الذاتي الإيجابي.
4. يؤدي توافق القيم بين الموظف والمؤسسة إلى رفع فاعلية الأداء، وهو ما يظهر بوضوح في تفوق البنوك الإسلامية.
5. يثبت النموذج الإداري القائم على القيم فاعلية أكبر في تحقيق التميز المستدام مقارنة بالنماذج التقليدية ذات الطابع المادي البحت.

6. لا يكفي الاعتماد على البنية التقنية وحدها لتحقيق التميز، بل لا بد من دعمها بمنظومة قيمية تعزز الالتزام والدافعية.

2.5 التوصيات

1. توصيات عامة للبنوك

- تطوير البنية التحتية الرقمية بما يدعم تطبيق العمل عن بعد بشكل آمن وفعّال .
- إعادة هيكلة أنظمة تقييم الأداء لتكون قائمة على النتائج والمخرجات بدلًا من الحضور الزمني، بما يعزز الثقة والاستقلالية الوظيفية .

2. توصيات موجهة للبنوك التجارية

- الاستفادة من التجربة المصرفية الإسلامية في تعزيز التوازن بين العمل والحياة لرفع مستوى الرضا الوظيفي .
- إدماج البعد الإنساني والقيمي في سياسات الموارد البشرية لتقليل الفجوة في الولاء والانتماء التنظيمي .

3. توصيات موجهة للبنوك الإسلامية

- تعزيز جانب الابتكار من خلال إنشاء بيئات داخلية داعمة لتطوير المنتجات والخدمات المصرفية .
- توظيف مؤشرات الرضا والتميز المؤسسي في بناء هوية مؤسسية قوية تعزز جاذبية البنك كجهة عمل.

6. قائمة المراجع:

1. *Bakri, Marwa Abdel-Moez Hussein. (2023). The Role of E-Supply Chain Practices in Improving Flexible Work Arrangements: A Field Study on the Telecommunications Sector in Egypt. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 14(3).*

2. *Tawfiq, Doaa Ahmed. (2021). The Social Dimensions of Flexible Work During Crises: A Field Study on a Sample of Experts and Workers at Nestlé Factory. Journal of the Faculty of Education in Humanities and Literature, 27(3), pp. 251-314.*

3. *Rawabdeh, Shatha Mousa. (2018). Human Development Indicators: A Comparative Study Between Conventional and Islamic Economics. International Journal of Economics and Business, 5(2).*

4. *Al-Saloum, Rafed Bin Abdullah. (2024). The Impact of the Flexible Work System on the Satisfaction of Employees in the General Directorate of Internal Communication at the Ministry of Health. Arab Journal of Scientific Publishing, (63), p. 235.*

5. *Saqr, Zaki Mahmoud Zaki. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Performance: A Field Study on Employees of the Egyptian Drug Authority. Journal of Business Research, 46(3), p. 390.*

6. *Al-Atwan, Abdulwahab Abdullah Hussein. (2022). Human Development from an Islamic Perspective. International Journal of Islamic Sciences, 4(1), p. 130.*

7. *Allam, Etemad Mohamed. (2016). The Culture of Flexible Work in the 21st Century: Transformations and Challenges. Arab Journal of Sociology, (17), p. 15.*

8. *Ali, Ahmed Fawzi. (2022). The Role of Blended E-Learning in the Human Development Necessary for the Labor Market. Middle East Research Journal, (72), p. 275.*

9. *Al-Hawari, Sayed Mohamed. (2021). Evaluating International Human Resource Management: A Comparative Study Between the Islamic and Traditional Perspectives Applied to Multinational Companies. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12(4), p. 570.10. Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of its Clarity in Palestinian Universities from the Viewpoint of Faculty Members. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(2), p. 50.*

10. *Mitashree, D. (2018). Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business. International Journal of Management, 9(2), p. 18.*

11. *Setsena, A., et al. (2021). Relationship between organizational commitment and effectiveness of human resource management practices in a South African information technology company. SA Journal of Human Resource Management, 19, p. 5.*

12. *Idowu, O. (2020). Role of Flexible Working Hours Arrangement on Employee Job Performance and Retention in Manufacturing Industries in Agbara, Nigeria. Journal of Human Resource Management, 8(2).*