

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / ادارة الاعمال

أثر الإدارة المرنة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية دراسة

تطبيقية على القطاع الحكومي (فرع وزارة التجارة بمدينة جدة)

إعداد الطالب/

عبدالوهاب عبدالخالق جمعان الغامدي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧ – ٢٠٢٥



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



أحمد الله تعالى الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

إلى رقيقة الدرب وريحانة القلب سارة الغالية..

وإلى إبنتي النجيبة لين..

وإلى إبني العزيزين عمر ومحمد..

أكتب إليكم وكلي امتلاءً بفضلٍ لا يحصى، وامتنان يعجز عنه البيان، فلولا

الله ثم سكينه حضوركم، وصدق صبركم، لما تمكنت من المضي في دراستي

حتى أتممتُ بحثي العلمي.

فما أجمل ان يبلغ المرء غايته وهو محاطٌ بقلوبٍ تعين قبل ان تشير،

وتواسي قبل ان تطالب، فلهم جزيل الشكر وصادق الدعوات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرنة بأبعادها المختلفة (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرنة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، ووزعت على عينة مكونة من (٢٣٦) موظفًا وموظفة من العاملين في عدد من الإدارات الحكومية بمدينة جدة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوية لأبعاد الإدارة المرنة مجتمعة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.847$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.717$) ، مما يعني أن 71.7% من التباين في الأداء والإنتاجية يمكن تفسيره من خلال تطبيق الإدارة المرنة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإدارة المرنة في الأجهزة الحكومية، وتطوير نظم متابعة إلكترونية دقيقة للأداء، وتبني سياسات عمل مرنة تحقق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والرفاهية الوظيفية، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية المستدامة للمملكة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرنة – دعم التوازن بين العمل والحياة – جودة الأداء – الإنتاجية –

التوازن بين الجودة والإنتاجية – القطاع الحكومي – مدينة جدة – رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة
٦.....	٦,١ فروض الدراسة
٦.....	٧,١ دراسات سابقة
١٢.....	٨,١ الفجوة البحثية
١٤.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٨.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث
١٩.....	١١,١ مصادر جمع البيانات

١٩	 أدوات الدراسة:
٢٠	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢١	 حدود الدراسة:
٢٢	 الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٢	 المبحث الأول: الإدارة المرنة
٢٢	 ١,١,٢ التمهيد
٢٢	 ٢,١,٢ مفهوم الإدارة المرنة
٢٤	 ٣,١,٢ أهمية الإدارة المرنة
٢٦	 4.1.2 أهداف الإدارة المرنة
٢٨	 ٥,١,٢ أبعاد الإدارة المرنة
٣١	 المبحث الثاني: تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية
٣١	 ١,٢,٢ التمهيد
٣١	 2.2.2 مفهوم تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية
٣٢	 3.2.2 أهمية تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية
٣٤	 ٤,٢,٢ أهداف تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية
٣٥	 5.2.2 الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحديد أهداف التوازن بين الجودة والإنتاجية
٣٧	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٧	 ١,٣ تمهيد
٣٧	 ٢,٣ منهج الدراسة
٣٧	 ٣,٣ مجتمع الدراسة

٣٨	٤,٣ عينة الدراسة.....
٣٨	٥,٣ أداة الدراسة.....
٤٠	٦,٣ صدق الأداة (Validity of the Instrument).....
٤١	7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الإدارة المرنة).....
٤١	٨,٣ ثبات الأداة (Reliability of the Instrument).....
٤٢	٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٤٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
٤٥	١,٤ تمهيد.....
٤٥	٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٤٧	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الإدارة المرنة.....
٥١	٤,٤ التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية.....
٥٣	٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٥٨	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٥٨	١,٥ تمهيد.....
٦٢	٢,٥ التوصيات.....
٦٤	Abstract.....
٦٥	المراجع.....
٦٥	المراجع باللغة العربية.....
٦٧	المراجع باللغة الإنجليزية.....
٦٩	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	الجدول رقم (١) يوضح معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل "الإدارة المرنة" الثلاثة:	٤٢
٢.	الجدول رقم (٢): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة	٤٣
٣.	الجدول رقم (٣): التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة (ن = ٢٣٦)	٤٦
٤.	الجدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة الوقت والمكان (ن = ٢٣٦)	٤٨
٥.	الجدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد بيئة العمل المرنة الداعمة (ن = ٢٣٦)	٥٠
٦.	الجدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد دعم التوازن بين العمل والحياة (ن = ٢٣٦)	٥٢
٧.	الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية (ن = ٢٣٦)	٥٣

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٦	الجدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة المرنة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية	٨.
٥٨	الجدول رقم (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية	٩.
٥٩	الجدول رقم (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بيئة العمل المرنة الداعمة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية	١٠.
٦٠	الجدول رقم (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم التوازن بين العمل والحياة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية	١١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تشهد بيئات العمل المعاصرة تحولات جوهرية في مفاهيم الإدارة وأساليب التنظيم، نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، وتغير توقعات الأفراد والمؤسسات حول طبيعة العمل، فلم تعد الكفاءة المؤسسية تُقاس فقط بمدى الالتزام الزمني أو المكاني، بل أصبحت ترتبط بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتوفير بيئة عمل مرنة تُمكن الموظفين من تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجاتهم الشخصية، ويأتي مفهوم الإدارة المرنة في مقدمة الاتجاهات الحديثة التي تسعى إلى إعادة صياغة العلاقة بين الموظف والمؤسسة بما يحقق التكامل بين الأداء الفعّال والإنتاجية المستدامة. (Kaur, 2024)

وتُعد المرونة الإدارية مفهومًا متطورًا يجمع بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، فهي لا تقتصر على تعديل ساعات العمل أو السماح بالعمل عن بُعد، بل تمتد لتشمل بيئة العمل الداعمة، والثقافة المؤسسية التي تشجع على التوازن بين العمل والحياة، وتعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وقد أشار Guerrero وآخرون (2024) إلى أن تطبيق المرونة في أنظمة العمل يسهم في تحسين الأداء من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات.

و أصبحت المؤسسات الحكومية أمام تحدٍ رئيسي يتمثل في مواءمة أهدافها التنظيمية مع متطلبات الكفاءة الحديثة التي تفرضها رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تُركز على تطوير رأس المال البشري ورفع جودة الخدمات العامة، وأصبح من الضروري تبني ممارسات الإدارة المرنة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الحكومي، إذ تتيح المرونة في الوقت والمكان وفي بيئة العمل إمكانيات أوسع لتنظيم الجهد البشري بما يعزز الكفاءة التشغيلية. (Ibrahim, 2025)

إن تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية يُعد أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، خصوصًا في القطاعات الحكومية التي تركز على تقديم خدمات ذات قيمة عامة. فالجودة تمثل

البعد النوعي للأداء، بينما تشير الإنتاجية إلى البعد الكمي للإنجاز، ولا يمكن تحقيق الفاعلية المؤسسية إلا من خلال موازنة دقيقة بينهما.(بركات وقبقيب، 2025)

ويمثل تطبيق الإدارة المرنة نقلة نوعية في أسلوب إدارة الموارد البشرية، حيث يُتوقع أن يسهم في تعزيز جودة الأداء الحكومي عبر خفض معدلات الغياب، وتحسين مستوى الالتزام، وزيادة الإبداع في أداء المهام اليومية، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة عبدالله وإسماعيل (2021) التي بينت أن تحسين الإنتاجية في القطاعات الخدمية يتطلب مواءمة الأساليب الإدارية مع احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، وهو ما توفره نظم العمل المرن.

انطلاقاً من هذه المعطيات، تتجلى الحاجة إلى دراسة علمية تطبيقية تستكشف أثر الإدارة المرنة بأبعادها الثلاثة: مرونة الوقت والمكان، وبيئة العمل الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة، على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢,١ مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية مرحلة انتقالية مهمة في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وجودة أداء مؤسسي تتسم بالمرونة والابتكار والاستدامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة المرنة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إعادة تنظيم بيئة العمل بطريقة تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى عبر منحهم قدرًا من الحرية في تحديد الزمان والمكان المناسبين للعمل، بما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

إلا أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات الحكومية يشير إلى وجود فجوة بين تبني ممارسات الإدارة المرنة وبين تحقيق التوازن الفعلي بين جودة الأداء والإنتاجية. فرغم أن المرونة الإدارية تُعد وسيلة فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل (Nagi et al., 2025) إلا أن تطبيقها دون تخطيط منهجي أو دعم تنظيمي كافٍ قد يؤدي إلى ضعف الانضباط، وتراجع مراقبة الأداء، مما ينعكس سلبًا على مستوى جودة الخدمات الحكومية.

وتشير الدراسات الحديثة مثل دراسة Indiyati و Firdausi (2025) إلى أن بيئات العمل المرنة يمكن أن تحدث تأثيرًا إيجابيًا على إنتاجية الموظفين من خلال تحسين التوازن بين العمل والحياة، بشرط توافر بيئة عمل داعمة وإدارة فعّالة للأداء، كما أكدت Kaur (2024) أن المرونة في العمل تسهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي، في حين خلصت دراسة Hu (2024) إلى أن نظم العمل المرنة قد تؤدي إلى نتائج متباينة باختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الرقابة الإدارية، أما دراسة عبدالله وإسماعيل (٢٠٢١) فقد أوضحت أن تحسين الإنتاجية في القطاعات الخدمية يتطلب تكامل الجوانب التنظيمية والإنسانية والتقنية ضمن إطار إداري مرن ومنضبط في الوقت ذاته.

وبالرغم من أن العديد من الدراسات تناولت أثر الإدارة المرنة في بيئات العمل الخاصة Guerrero (Khan et al., 2025؛ et al., 2024) ، فإن الدراسات التطبيقية في المؤسسات الحكومية العربية ما تزال محدودة، خصوصًا في السياق السعودي الذي يتسم بخصائص تنظيمية معقدة تجمع بين الطابع البيروقراطي ومتطلبات التحول الرقمي. هذا النقص في الأدبيات التطبيقية المحلية يُبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة تقيّم أثر الإدارة المرنة بأبعادها الثلاثة مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة — على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية. من هنا، تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الإدارة المرنة بأبعادها (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل الداعمة، دعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٣,١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

✓ تمثل الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات الإدارية الحديثة من خلال تناولها لمفهوم الإدارة المرنة في سياق القطاع الحكومي، وهو مجال لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في البحوث العربية.

- ✓ تسهم في تطوير الإطار النظري الذي يربط بين الإدارة المرنة وتحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقات السببية بين هذين المتغيرين.
- ✓ توفر نموذجًا بحثيًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة لقياس أثر تطبيق المرونة الإدارية في قطاعات مختلفة.
- ✓ تدعم التوجهات العلمية الحديثة نحو تبني الفكر الإداري المرن كمدخل لتعزيز الكفاءة التنظيمية والاستدامة في المؤسسات العامة.

ثانيًا: الأهمية العملية

- ✓ تُمكن نتائج الدراسة صُنّاع القرار والمديرين في وزارة التجارة بمدينة جدة من استيعاب الأثر الإيجابي للإدارة المرنة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التوازن بين الجودة والإنتاجية.
- ✓ تتيح إمكانية إعادة تصميم سياسات العمل الحكومية بما يراعي مرونة الوقت والمكان، وبما يتوافق مع متطلبات الوظائف العامة ومتغيرات بيئة العمل الحديثة.
- ✓ تُسهم في تحسين بيئة العمل الحكومية من خلال تعزيز الرفاه الوظيفي والرضا المهني للموظفين عبر سياسات مرنة تدعم التوازن بين الحياة والعمل.
- ✓ تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات الحكومية على تحقيق التكامل بين كفاءة العمليات وجودة المخرجات، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في رفع كفاءة الأداء المؤسسي..

٤,١ أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة المرنة بأبعادها (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرنة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في (وزارة التجارة) بمدينة جدة، وذلك بغرض تحليل مدى إسهام تطبيق ممارسات الإدارة المرنة في رفع كفاءة العمل وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

١. تحليل أثر مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في بيئة العمل الحكومية.
٢. دراسة أثر بيئة العمل المرنة الداعمة في تحسين جودة الأداء وتعزيز الإنتاجية المؤسسية.
٣. التعرف على دور دعم التوازن بين العمل والحياة في تحقيق الانسجام بين متطلبات العمل والرفاه الوظيفي بما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية.
٤. تقديم مقترحات عملية لتطوير سياسات الإدارة المرنة بما يتناسب مع خصوصية العمل في القطاع الحكومي ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٥,١ تساؤلات الدراسة

ما أثر الإدارة المرنة بأبعادها (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرنة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في (وزارة التجارة) بمدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي؟
- ما أثر بيئة العمل المرنة الداعمة على تعزيز جودة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية؟
- ما أثر دعم التوازن بين العمل والحياة على تحسين جودة الأداء وتحقيق الاستدامة الإنتاجية في المؤسسات الحكومية؟
- إلى أي مدى يمكن لتطبيق ممارسات الإدارة المرنة أن يسهم في تحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات في بيئة العمل الحكومية؟

٦,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المرننة بأبعادها (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرننة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في (وزارة التجارة بمدينة جدة) ..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبيئة العمل المرننة الداعمة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدعم التوازن بين العمل والحياة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة..

٧,١ دراسات سابقة

➤ دراسة (Firdausi & Indiyati, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرننة بأبعادها (الجدول الزمني المرن، والعمل عن بُعد، وتقليل عدد ساعات العمل) على الإنتاجية في الشركات الناشئة في حديقة باندونغ التقنية (Bandung Techno Park)، وذلك من خلال دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من 168 من أعضاء الشركات الناشئة في BTP تم اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة تسهم بشكل كبير في تعزيز التوازن بين العمل والحياة، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الإنتاجية، كما بينت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دور الوسيط في العلاقة بين ترتيبات العمل والإنتاجية.

وأوصت الدراسة الإدارات في الشركات الناشئة باعتماد سياسات مرنة في تنظيم العمل لتعزيز التوازن الوظيفي والحياتي وزيادة الإنتاجية المؤسسية.

➤ دراسة (Hu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل) على رضا الموظفين الوظيفي والإنتاجية، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة باستخدام منهج المراجعة المنهجية والتحليل المنطقي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الترتيبات المرنة في ساعات ومواقع العمل تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين التوازن بين الحياة والعمل، كما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الكفاءة والتركيز وتحفيز القدرات الابتكارية..

➤ دراسة (Guerrero et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جداول العمل المرنة بأبعادها (العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، وتقليل الحضور المكتبي) على الإنتاجية في بيئة العمل، وذلك من خلال تحليل نظري للأدبيات ذات الصلة

توصلت الدراسة إلى أن العمل المرن يُحسن التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، ويُسهم في خفض مستويات الضغط النفسي، وزيادة الرضا والانخراط الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين نتائج المؤسسة.

كما بينت أن تطبيق الجداول المرنة يتطلب وجود الثقة المتبادلة والإدارة الفعالة لضمان استمرار الأداء الجماعي بفعالية، وأن المؤسسات التي تعتمد هذا النظام تشهد انخفاضاً في معدلات الغياب وارتفاعاً في الاحتفاظ بالمواهب، وأوصت الدراسة بتبني سياسات مرنة مدعومة بأطر تنظيمية واضحة لتعزيز رفاه الموظفين وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل..

➤ دراسة (Mandalahi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل المرنة بأبعادها (مرونة الوقت، ومرونة المكان، ودعم التوازن الوظيفي) على أداء الموظفين، وذلك من خلال دراسة أثر كل من ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة كمتغيرات وسيطة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة من موظفين ينتمون إلى قطاعات مختلفة عبر استبيانات تقيس تصوراتهم حول بيئة العمل المرنة وضغوط العمل والتوازن بين الحياة والعمل ومستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن البيئة المرنة في العمل تؤثر إيجابياً على خفض ضغوط العمل وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، كما أثبت تحليل الانحدار وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، مما يؤكد أهمية المرونة في بيئة العمل كعامل أساسي في رفع الأداء وتعزيز الرفاه الوظيفي والإنتاجية.

وأوصت الدراسة المنظمات بتطبيق سياسات عمل مرنة تُسهم في تقليل الضغوط وتعزيز رفاه الموظفين، لما لذلك من أثر مباشر على الأداء التنظيمي العام..

➤ دراسة (Estanio et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ترتيبات العمل المرنة بأبعادها (العمل عن بُعد، ضغط أيام العمل، ساعات العمل المرنة، والبيئة القائمة على النتائج) على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين حول تصوراتهم تجاه أنماط العمل المرنة ورضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة ورضا الموظفين الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. كما أظهرت النتائج أن العمل في بيئة قائمة على النتائج وتبني الجداول المرنة والعمل عن بُعد يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق توازن بين المتطلبات الشخصية والمهنية دون التأثير على نجاح المؤسسة.

وأوصت الدراسة المنظمات بتبني سياسات عمل مرنة تُركّز على المخرجات لا على عدد ساعات العمل، لما لذلك من أثر في تعزيز الرضا والأداء والإنتاجية المؤسسية.

➤ دراسة (Raza, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مساحات العمل المرنة بأبعادها) العمل عن بُعد، المكاتب المشتركة، نظام المقاعد المتغيرة ("Hot-Desking") على أداء الموظفين في ظل التحولات الحديثة في بيئات العمل، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والqualitative)، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٩٣ موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين مرونة بيئة العمل وأداء الموظفين، بواقع تأثير بلغ ١٥,٢٥ مرة، مما يدل على أن زيادة المرونة في بيئة العمل تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الرضا والإنتاجية والتعاون وجودة تجربة العمل.

وساهمت الدراسة في إثراء النقاش حول سبل تحسين بيئات العمل لتعزيز رفاه الموظفين وفعالية المؤسسات ، وأوصت الدراسة المنظمات بتبني نماذج عمل مرنة ومتوازنة تجمع بين الراحة الفردية ومتطلبات الأداء المؤسسي لتحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئات العمل المعاصرة..

➤ دراسة (Khan et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة بيئة العمل بأبعادها (مرونة الوقت، ومرونة المكان، والتوازن بين الحياة والعمل) على أداء ورفاه الموظفين من جيل "زد (Gen Z)" في قطاع البنوك في باكستان،

مع العدالة التوزيعية كمتغير معدل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني والتصميم المقطعي، حيث تم جمع البيانات من 176 موظفًا من جيل زد في بنوك مدينة لاهور، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن مرونة بيئة العمل تؤثر إيجابيًا على كلٍّ من أداء الموظفين ورفاههم النفسي والمهني، إذ تساعدهم على تحقيق توازن بين المتطلبات الشخصية والمهنية، مما يرفع الإنتاجية ويقلل من الضغوط، كشفت النتائج عن تأثير معدل سلبى للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الإدراك بعدم المساواة في تطبيق ترتيبات العمل المرنة قد يقلل من فوائدها، في حين أظهرت العدالة التوزيعية تأثيرًا طفيفًا موجبًا على الرفاه العام للموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات العمل المرنة بعدالة وإنصاف لضمان الحفاظ على الثقة والمعنويات، مؤكدة أن المرونة والعدالة معًا يمثلان ركيزة أساسية لتحفيز موظفي جيل زد في بيئات العمل ذات الضغط العالي كقطاع البنوك..

➤ دراسة (Ibrahim, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لمرونة العمل بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية في قطاع الصناعات التحويلية بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان شمل ٣٨٥ موظفًا ومديرًا في مؤسسات صناعية مختلفة، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية، وأن مرونة العمل تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، حيث تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بدمج ممارسات المرونة ضمن الثقافة التنظيمية بوصفها أداة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية ورفع مستويات الرضا والأداء داخل المؤسسات الصناعية..

➤ دراسة (Kaur, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة بأشكالها المختلفة (العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، وأسبوع العمل المضغوط، والعمل الهجين) على أداء ورضا موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند، مع التركيز على التوازن بين العمل والحياة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 115 موظفًا في قطاع تقنية المعلومات.

وأظهرت النتائج أن أنماط العمل المرنة تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا بين الموظفين، إلا أنها تواجه تحديات مرتبطة بصعوبات التنسيق والتواصل وتداخل حدود الحياة الشخصية والمهني، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لإدارة ترتيبات العمل المرنة، تشمل تطوير آليات تواصل فعالة وتحديد حدود زمنية ومكانية للعمل لضمان استدامة الأداء وتحقيق التوازن بين الإنتاجية ورفاه الموظفين..

➤ دراسة (K & Brett, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة بأشكالها (العمل الهجين، وساعات العمل المرنة، والممارسات المرنة، والعمل من المنزل) على إنتاجية الموظفين في شركة BGD Engineering العاملة في قطاع الخدمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من 103 موظفين عبر استبيانات منظمة، ثم تحليلها باستخدام التحليل الارتباطي والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ($r = 0.840$) بين ترتيبات العمل المرنة والإنتاجية، كما بيّن نموذج الانحدار أن هذه الترتيبات تفسر ما نسبته ٧٠,٦٪ من التباين في إنتاجية الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن تصميم ترتيبات عمل مرنة مخصصة بحسب احتياجات الموظفين يُعزّز الرضا الوظيفي، والانخراط في العمل، والأداء العام.

وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في الأدوات الرقمية والسياسات الشاملة الداعمة للعمل المرن، لما لذلك من أثر في رفع الكفاءة وتحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة، كما دعت إلى إجراء بحوث مستقبلية تتناول جوانب إضافية مثل الرفاه النفسي وأسلوب القيادة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة (Flexible Work Arrangements) والتوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance) على الأداء الوظيفي في القطاع المؤسسي الماليزي، مع الإدراك بالاستقلالية (Perceived Autonomy) كمتغير وسيط.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستهدفت 94 موظفًا من مجموعة تطوير التعاونيات في مؤسسة ANGKASA بولاية سيلانجور، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليلها ببرنامج SmartPLS لتطبيق التحليلين الوصفي والاستدلالي، أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تبين أن الإدراك بالاستقلالية يُسهم بدور وسيط في تعزيز هذه العلاقة.

وأوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الاستقلالية يحققون أداءً وظيفيًا أفضل ورضا أكبر عن العمل، وأن سياسات العمل المرنة والداعمة للتوازن بين العمل والحياة تُقلل الغياب ومعدلات الدوران الوظيفي وتُحسن الإنتاجية، وأوصت الدراسة بتبني سياسات مرنة تُعزز الاستقلالية والثقة في بيئة العمل، بما يسهم في رفع الأداء المؤسسي ورفاه الموظفين..

٨,١ الفجوة البحثية

تتفق جميع الدراسات السابقة تقريبًا على أن المرونة في ترتيبات العمل تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة. فقد أكدت دراسات (Firdausi & Indiyati, 2025)، و (K & Brett, 2025)، و (Guerrero et al., 2024)، و (Kaur, 2024) على أن العمل المرن وساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد تسهم في رفع الإنتاجية وتعزيز الرضا والانخراط الوظيفي. كما اتفقت دراسات (Hu, 2024) و (Mandalahi et al., 2024) و (Nagi et al., 2025) على أن التوازن بين الحياة والعمل يُعدّ متغيرًا جوهريًا في تفسير العلاقة بين المرونة والإنتاجية، إذ يُسهم في تقليل ضغوط العمل وتحسين الرفاه النفسي للموظفين، واتفقت أيضًا معظم الدراسات على أهمية الثقة

التنظيمية والعدالة التوزيعية كعناصر مكملة لتطبيق سياسات العمل المرنة بنجاح، كما أوصت بضرورة وجود أطر تنظيمية واضحة لتطبيق هذه السياسات بما يحافظ على الأداء الجماعي ويقلل من المشكلات المرتبطة بتعدد أنماط العمل.

وتباينت الدراسات من حيث القطاعات والسياقات التطبيقية، حيث تناولت بعض الدراسات بيانات خاصة مثل الشركات الناشئة (Firdausi & Indiyati, 2025)، وقطاع تكنولوجيا المعلومات (Kaur, 2024)، والقطاع الصناعي (Ibrahim, 2025)، بينما ركزت أخرى على القطاع المالي والمصرفي (Khan et al., 2025). (Nagi et al., 2025).

كما اختلفت من حيث المنهجيات التحليلية، فبعضها استخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) مثل دراسات (Firdausi & Indiyati, 2025)؛ (Khan et al., 2025)؛ (Nagi et al., 2025)، بينما استخدمت أخرى التحليل الارتباطي والانحدار الخطي (K & Brett, 2025) أو المراجعة المنهجية للأدبيات (Hu, 2024)؛ (Guerrero et al., 2024).

واختلفت كذلك في تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة، إذ ركزت بعض الدراسات على التوازن بين الحياة والعمل كوسيط (Firdausi & Indiyati, 2025)؛ (Mandalahi et al., 2024)؛ (Nagi et al., 2025)، فيما أضافت أخرى متغيرات جديدة مثل الثقافة التنظيمية (Ibrahim, 2025) أو العدالة التوزيعية (Khan et al., 2025) كعوامل مؤثرة في العلاقة بين المرونة والإنتاجية.

وعلى الرغم من التقدم الواضح في تناول موضوع المرونة في بيئة العمل، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الصناعي أو التقني، مع ندرة الأبحاث التي طبقت هذا المفهوم في السياق الحكومي، خصوصًا في الدول العربية والخليجية. كما لم تتناول الدراسات السابقة بعمق أثر الإدارة المرنة بأبعادها المتكاملة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية كمحور مزدوج في بيئة العمل الحكومية، وتبرز الفجوة أيضًا في محدودية الدراسات التي تناولت البعد الثقافي والتنظيمي المحلي وتأثيره في تطبيق المرونة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، فضلًا عن غياب النماذج التطبيقية التي تقيس الأثر التفاعلي بين الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية (مرونة الوقت، المكان، والدعم الوظيفي) على مخرجات الأداء

العام، من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر الإدارة المرنة بأبعادها المختلفة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة، بما يضيف بعداً جديداً للنقاش العلمي ويمد جسور الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في بيئات العمل العامة.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم الإدارة المرنة

تُعد الإدارة المرنة أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تمثل استجابة استراتيجية للتغيرات الديناميكية في بيئة العمل والتطورات التقنية والاجتماعية المتسارعة. ويُقصد بالإدارة المرنة مجموعة الممارسات والسياسات التي تمنح العاملين حرية أكبر في اختيار زمان ومكان وطريقة أداء أعمالهم، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية، دون الإخلال بجودة المخرجات أو كفاءة الأداء المؤسسي. (Hu, 2024)

وتعكس الإدارة المرنة تحولاً جوهرياً من نموذج الإدارة التقليدية القائم على الانضباط المكاني والزماني الصارم إلى نموذج قائم على الثقة والمخرجات، حيث تصبح النتائج هي محور التقييم وليس عدد الساعات أو الوجود المادي في مكان العمل. (Guerrero et al., 2024)

كما تُعتبر الإدارة المرنة أحد مكونات التحول المؤسسي نحو العمل الذكي، إذ تعتمد على تمكين الأفراد وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز الإبداع والاستقلالية وتخفف مستويات الضغط الوظيفي.

ثانياً: أبعاد الإدارة المرنة

➤ مرونة الوقت والمكان

تعني مرونة الوقت تمكين الموظفين من تحديد أو تعديل جداول عملهم بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية، مثل نظام الساعات المرنة أو ضغط أيام العمل الأسبوعية. أما مرونة المكان فتعني إمكانية أداء

المهام من مواقع مختلفة، سواء من المنزل أو مكاتب مشتركة أو مواقع بديلة.(Kaur, 2024) وتسهم هذه المرونة في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عبر تقليل الضغوط وتحسين التوازن بين الحياة والعمل. كما أن المؤسسات التي تطبق هذا النمط تشهد مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة المخرجات نتيجة زيادة التحفيز والتركيز الذاتي.(Raza, 2023)

وقد بينت دراسات عدة أن تمكين الموظف من التحكم في زمن ومكان عمله يعزز الشعور بالثقة والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على سلوكه التنظيمي وأدائه العام.(K & Brett, 2025)

➤ بيئة العمل الداعمة

تشير بيئة العمل الداعمة إلى المناخ التنظيمي الذي يشجع التواصل المفتوح، ويدعم المشاركة، ويوفر أدوات وموارد تمكّن الموظف من أداء مهامه بكفاءة ضمن ترتيبات مرنة. وفقاً لـ(Guerrero et al., 2024)، فإن نجاح أنظمة المرونة يعتمد بدرجة كبيرة على جودة العلاقات المهنية ومدى الثقة بين المديرين والموظفين. فالثقة المتبادلة هي أساس فعالية تطبيق المرونة؛ إذ تُقلل الحاجة للرقابة المباشرة وتزيد من الاعتماد على المسؤولية الذاتية.

كما تؤكد دراسة (Mandalahi et al., 2024) أن بيئة العمل المرنة التي تتسم بالدعم المؤسسي والتمكين الإداري تسهم في خفض ضغوط العمل وتحسين الصحة النفسية، مما يؤدي إلى رفع الأداء الفردي والجماعي.

➤ دعم التوازن بين العمل والحياة

يمثل دعم التوازن بين العمل والحياة محوراً رئيساً في فلسفة الإدارة المرنة، إذ يسعى إلى تحقيق التكامل بين الأدوار المهنية والشخصية للفرد دون تعارض أو إنهاك نفسي. ويُعدّ هذا التوازن عاملاً مؤثراً في الاستقرار المهني والرضا العام للموظفين.(Firdausi & Indiyati, 2025)

كما بينت دراسة (Nagi et al., 2025) أن تعزيز الإدراك بالاستقلالية والثقة في ترتيبات العمل المرنة يساعد الموظفين على إدارة وقتهم ومسؤولياتهم بكفاءة، مما يقلل معدلات الغياب والدوران الوظيفي ويزيد من الالتزام التنظيمي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تدعم هذا التوازن من خلال سياسات واضحة للمرونة تحقق معدلات إنتاجية أعلى واستدامة أكبر في الأداء المؤسسي. (Khan et al., 2025)

ثالثاً: التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

➤ مفهوم جودة الأداء

تُعرف جودة الأداء بأنها مستوى الإتقان والدقة في إنجاز المهام بما يحقق الأهداف التنظيمية وفق المعايير المحددة. ويُقاس هذا المفهوم من خلال عناصر مثل الالتزام بالمعايير، الإبداع في الحلول، ودقة التنفيذ، وتُعد جودة الأداء أحد المؤشرات الرئيسة لكفاءة الجهاز الإداري، حيث ترتبط بتحقيق رضا المستفيدين والشفافية وتحسين الخدمات العامة.

وقد أظهرت دراسات عدة أن تطبيق أساليب الإدارة المرنة يساهم في رفع جودة الأداء عبر زيادة التحفيز والابتكار وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإرهاق الزمني (Hu, 2024؛ Ibrahim, 2025)

➤ مفهوم الإنتاجية

الإنتاجية تمثل المخرجات التي يحققها العامل أو المؤسسة مقارنة بالمدخلات المستخدمة في الأداء، وهي مؤشر رئيس لقياس الكفاءة التشغيلية.

وترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بعوامل تنظيمية مثل وضوح المهام، التحفيز، بيئة العمل، والتوازن الوظيفي. وقد أظهرت دراسة (K & Brett, 2025) أن ترتيبات العمل المرنة تفسر أكثر من ٧٠٪ من التباين في مستويات الإنتاجية، مما يؤكد أهميتها كأداة إدارية لتحسين الأداء المؤسسي.

كما بينت دراسات أخرى أن الإنتاجية لا ترتبط بعدد ساعات العمل بقدر ما ترتبط بجودة بيئة

العمل ودرجة تمكين الموظف من إدارة وقته وجهده بفاعلية. (Estanio et al., n.d.)

رابعاً: العلاقة بين الإدارة المرنة والتوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

تقوم العلاقة الجوهرية بين الإدارة المرنة والتوازن بين جودة الأداء والإنتاجية على فكرة أن المرونة

التنظيمية تُعيد تصميم العمل حول الإنسان بدلاً من فرض العمل عليه.

فمنح الموظف حرية التحكم في زمان ومكان عمله يؤدي إلى تقليل الضغوط النفسية والإجهاد، ما

يرفع جودة الأداء نتيجة التركيز والرضا الذاتي. وفي الوقت نفسه، يساهم هذا التنظيم في زيادة الإنتاجية لأن

الأفراد يعملون في أوقات ذروتهم الذهنية وبطريقة تناسب أسلوبهم الشخصي. (Raza, 2023)

وقد أكد (Mandalahi et al., 2024) أن تطبيق بيئة عمل مرنة يُخفض ضغوط العمل بنسبة ملموسة

ويُحسن الأداء بنسبة تقارب ٢٠٪ في القطاعات الخدمية.

من جهة أخرى، تشير الأدلة إلى أن الإدارة المرنة تخلق نوعاً من الالتزام النفسي الطوعي، حيث

يشعر الموظفون بأن المؤسسة تراعي احتياجاتهم الإنسانية، مما يولد الولاء والانخراط الإيجابي في العمل

(Khan et al., 2025).

وفي السياق الحكومي، يمكن أن تُحدث الإدارة المرنة نقلة نوعية في الأداء الإداري، إذ تتيح

للمؤسسات استغلال الطاقات البشرية بكفاءة أعلى من خلال تقليل الهدر الزمني، وزيادة الاعتماد على

الإنجاز القائم على النتائج لا الحضور، وهو ما يتسق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة العمل

الحكومي والتحول إلى منظومة ذكية مرنة.

خامساً: الأسس النظرية المفسرة للعلاقة

يمكن تفسير العلاقة بين الإدارة المرنة وجودة الأداء والإنتاجية استناداً إلى عدد من النظريات

الإدارية والسلوكية، أهمها:

١. نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory) تشير إلى أن أداء الأفراد يرتبط بتوقعاتهم حول مدى تحقق النتائج المرجوة. فعندما يدرك الموظف أن العمل المرن سيحقق له توازنًا بين حياته الشخصية والمهنية، يزيد دافعه لبذل جهد أكبر.
٢. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تفترض أن العلاقة بين المنظمة والموظف تقوم على تبادل المنافع. فحين تمنح المؤسسة موظفيها حرية ومرونة، يرد الموظفون ذلك بولاء وحرص أكبر على تحسين جودة الأداء والإنتاجية.
٣. نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory) تؤكد أن تمكين الموظف من التحكم في بيئة عمله وزمنه يعزز الدافع الداخلي للأداء العالي، وهو ما يتجسد في أنظمة العمل المرنة التي تدعم الاستقلالية والثقة.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتطلب وصفًا دقيقًا وتحليلًا للعلاقات بين المتغيرات. وسيقوم الباحث بتوصيف واقع تطبيق أبعاد المتغير المستقل في بيئة الدراسة، وتحليل أثرها على المتغير التابع باستخدام أدوات وأساليب إحصائية مناسبة.

كما سيتم استخدام الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في الجهة المستهدفة، بهدف جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وستتضمن الاستبانة مجموعة من المحاور تغطي أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا وتحليل الصدق العاملي.

وسيعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، واستخدام اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة والأثر بين المتغيرات.

١١,١ مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

١. المصادر الأولية: سيتم جمعها من خلال الاستبانة التي سيقوم الباحث بإعدادها وتطويرها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وستوجّه الاستبانة إلى عينة من الموظفين العاملين في الجهة المستهدفة، بهدف الحصول على بيانات ميدانية تعكس آراءهم واتجاهاتهم حول أبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع.
٢. المصادر الثانوية: سيتم الاستعانة بالمراجع العلمية والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتشمل الكتب الأكاديمية، الرسائل الجامعية، المقالات المحكمة، التقارير الرسمية، والدوريات العلمية العربية والأجنبية. وستُستخدم هذه المصادر لتأسيس الإطار النظري، وتدعيم التحليل بالمفاهيم والنماذج النظرية والممارسات التطبيقية ذات الصلة.

١٢,١ أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، لما تتميز به من سهولة التطبيق ودقتها في قياس آراء واتجاهات الأفراد حول المتغيرات محل الدراسة.

وسيتم تصميم الاستبانة بأسلوب علمي منظم يتضمن ثلاثة أقسام رئيسة:

محور الإدارة المرنة، ويشمل ثلاثة أبعاد:

- مرونة الوقت والمكان،
- بيئة العمل الداعمة،
- دعم التوازن بين العمل والحياة.

محور التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، ويقيس مدى تحقيق المؤسسات الحكومية للتوازن بين جودة المخرجات ومستوى الكفاءة التشغيلية.

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتدرج من (١) موافق بشدة إلى (٥) غير موافق بشدة، لقياس اتجاهات المبحوثين نحو بنود كل بعد.

كما سيجري الباحث تحليل الصدق والثبات للتحقق من جودة الأداة قبل تطبيقها النهائي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، والتحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين في مجال الدراسات الإدارية والاجتماعية.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُتستخدم في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج SPSS، على النحو الآتي:

١. الإحصاءات الوصفية:

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وذلك لوصف استجابات أفراد العينة وقياس درجة موافقتهم على فقرات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- اختبارات الصدق والثبات: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق الأداة الداخلي وثبات فقراتها.

٢. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفصل.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر الكلي لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع..

١٤,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر الإدارة المرنة بأبعادها الثلاثة (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل الداعمة، دعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
- حدود زمانية: سيجري تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي (٢٠٢٥ م)
- حدود بشرية: تقتصر عينة الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات الحكومية المستهدفة.
- الحدود المكانية تجرى الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة المرنة

١,١,٢ التمهيد

شهد الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، واتساع نطاق المنافسة، والثورة التقنية التي غيرت معالم الإدارة التقليدية، فقد أصبحت المنظمات المعاصرة مطالبة بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية دون الإخلال بجودة الأداء أو الإنتاجية، وهو ما قاد إلى بروز مفهوم الإدارة المرنة كأحد أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.

يرتكز هذا الاتجاه على مبدأ أن الجمود التنظيمي لم يعد قادرًا على مواجهة الضغوط البيئية والاقتصادية المتزايدة، وأن تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات العاملين يقتضي نماذج عمل مرنة في الزمان والمكان والسياسات.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تناول الإدارة المرنة كمدخل متكامل يسعى إلى تطوير بيئة العمل الحكومية والخاصة على حد سواء، بما يعزز قدرة المنظمات على استثمار رأس المال البشري وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والإنتاجية من جهة، ورفاهية العاملين واستقرارهم من جهة أخرى، إن هذا المفهوم يشكل نقلة نوعية في التفكير الإداري الحديث، حيث يؤكد أن النجاح المؤسسي لم يعد يعتمد على صرامة القواعد، بل على المرونة المنضبطة التي تُمكن المنظمة من التكيف والابتكار في آن واحد.

٢,١,٢ مفهوم الإدارة المرنة

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم الإدارة المرنة باختلاف الزاوية التي انطلق منها كل باحث، غير أن القاسم المشترك بينها يتمثل في النظر إلى المرونة باعتبارها منهجًا إداريًا يتيح للمنظمة التكيف السريع مع المتغيرات، وتحقيق الانسجام بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

يرى الزمر (2022) أن الإدارة المرنة هي نهج إداري يقوم على توظيف الأساليب المحاسبية والتنظيمية الحديثة التي تساعد الإدارة على تعديل الخطط والإجراءات بسرعة استجابةً للظروف المتغيرة، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الانضباط والسيطرة.

ويذهب عبدالعزيز (2024) إلى أن الإدارة المرنة تمثل نظامًا إداريًا شاملاً يستند إلى مبادئ التمكين والتفويض، ويهدف إلى تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي عبر منح العاملين حرية تنظيم الوقت والمكان بما ينسجم مع طبيعة المهام.

أما على ورفاعي ومحمد (2022) فقد أشاروا إلى أن المرونة في الإدارة تمثل قدرة المنظمة على إعادة بناء هياكلها الداخلية بما يتناسب مع متغيرات البيئة، وذلك من خلال تطوير أساليب القيادة والتواصل وإدارة الموارد البشرية على نحو يُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحديات.

و يوضح المجاهد والسدي (2021) أن المرونة الإدارية هي "قابلية النظم الإدارية للتغيير والتطوير وفق مقتضيات المرحلة، بما يضمن الأداء الفعال دون المساس بالهوية المؤسسية"، وهو تعريف يربط بين المرونة والاستراتيجية التنظيمية في آنٍ واحد، ويؤكد أن المرونة هي أحد محركات استمرارية المؤسسات التعليمية والإدارية على حد سواء.

و يرى (Hu 2024) أن الإدارة المرنة تمثل نظامًا إداريًا يقوم على "إعادة هيكلة أساليب العمل وجدولة المهام بطريقة تُمكن الأفراد من تحقيق الأهداف المؤسسية بمرونة زمنية ومكانية دون الإخلال بالإنتاجية"، بينما يعرفها Kaur (2024) بأنها "نهج تنظيمي يقوم على منح العاملين حرية التحكم في كيفية ومكان وزمن إنجاز أعمالهم، بما يحقق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي مع المحافظة على مستوى الأداء المطلوب".

ويضيف Ibrahim (2025) أن الإدارة المرنة هي "وسيط تنظيمي بين الثقافة المؤسسية والإنتاجية، تُدار من خلال أنماط تفويضية تشجع التكيف والانفتاح على التغيير"، فيما يوضح Mandalahi وآخرون

(2024) أنها "بيئة إدارية قائمة على دعم التفاعل الإنساني والمرونة التشغيلية بما يخفف الضغط ويعزز التوازن بين العمل والحياة".

انطلاقاً من مجمل ما ورد في تعريفات الباحثين، يمكن صياغة رؤية متكاملة لمفهوم الإدارة المرنة بوصفها:

"نهجاً إدارياً تكاملياً يهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية والداخلية عبر سياسات عمل مرنة في الزمان والمكان، تدعم المشاركة وتمكّن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية، مع الحفاظ على الانسجام بين الأهداف المؤسسية واحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية".

٣,١,٢ أهمية الإدارة المرنة

تكتسب الإدارة المرنة أهميتها البالغة في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، حيث لم تعد المؤسسات تعتمد على النظم الجامدة أو الإجراءات الثابتة لتحقيق أهدافها، بل باتت بحاجة إلى أطر إدارية قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، والأسواق، واحتياجات العاملين. فالمرونة الإدارية أصبحت ضرورة استراتيجية تُمكن المنظمات من الاستجابة للتحديات الطارئة، وتحقيق التوازن بين الانضباط التنظيمي والابتكار، وبين الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي. إن تبني هذا النمط الإداري يسهم في تحويل بيئة العمل إلى منظومة ديناميكية قادرة على التطور المستمر، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق جودة الإنتاج في الوقت ذاته.

ويشير عبدالعزيز (2024) إلى أن أهمية الإدارة المرنة تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

١. تحقيق الكفاءة والإنتاجية: إذ تسهم المرونة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية من خلال منح العاملين حرية تنظيم أوقاتهم ومواقع أدائهم للمهام، مما يرفع من مستوى التركيز ويقلل الهدر الإداري.
٢. تمكين العاملين وتعزيز الانتماء المؤسسي: فالإدارة المرنة تقوم على فلسفة الثقة والتفويض، وهو ما يعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء، ويخلق مناخاً إيجابياً يدعم الإبداع والالتزام.

٣. رفع جودة الأداء المؤسسي: من خلال تحويل العمل من مجرد التزام زمني إلى أداء قائم على النتائج، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وكفاءة العمليات الإدارية. ويؤكد عبدالعزيز أن المرونة ليست ترفاً تنظيمياً، بل هي عنصر أساسي في نجاح المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى المواءمة بين متطلبات التطور والإنتاجية المستدامة.

ويرى الزمر (2022) أن أهمية الإدارة المرنة ترتبط بثلاثة أبعاد جوهرية:

١. تحسين الاستجابة للمتغيرات البيئية: حيث تمنح المرونة الإدارات القدرة على تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة وفعالية بما يتوافق مع الظروف المتجددة للأسواق أو التشريعات أو التقنيات.
٢. تعزيز جودة القرارات الإدارية: من خلال إشراك مستويات مختلفة من العاملين في صنع القرار، مما يزيد من تنوع الرؤى وبراء البدائل ويقلل من احتمالات الخطأ التنظيمي.
٣. تحقيق التوازن بين الرقابة والاستقلالية: إذ تتيح الإدارة المرنة مساحة كافية من الحرية للعاملين مع الحفاظ على الضبط المؤسسي، وهو ما يجعل الأداء أكثر انسيابية دون الإخلال بالنظام الإداري العام. ويشير الزمر إلى أن هذا التوازن هو ما يمنح المؤسسات القدرة على البقاء في بيئة تتسم بالتقلب المستمر.

كما يرى على ورفاعي ومحمد (2022) أن أهمية الإدارة المرنة تنبع من قدرتها على إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يواكب التطورات، ويؤكدون أن هذه الأهمية تتضح في ثلاثة جوانب رئيسية:

١. تحقيق التميز المؤسسي: إذ تُسهم المرونة في تمكين المؤسسات من دمج الجهود بين الوحدات الإدارية، مما يعزز التكامل ويرفع مستوى الأداء العام.
٢. استثمار رأس المال البشري بكفاءة: من خلال توجيه الكفاءات إلى المواقع التي تحقق أعلى مردود إنتاجي دون التقيد بالأنماط الوظيفية الصارمة.
٣. تطوير أنماط القيادة والإشراف: حيث تخلق الإدارة المرنة بيئة قيادية قائمة على الحوار والتعاون بدلاً من التوجيه الأمر، مما يزيد من دافعية العاملين ويعمّق ثقافة الأداء القائم على الثقة.

ويرى المجاهد والسدي (2021) أن الإدارة المرنة تمثل محورًا استراتيجيًا لتطوير الأداء المؤسسي

في بيئات العمل التعليمية والإدارية، وتكمن أهميتها لديهم في ثلاثة مجالات مترابطة:

١. تعزيز روح المبادرة والإبداع: إذ تشجع المرونة العاملين على اقتراح الحلول وتحمل المسؤولية في إدارة مهامهم.

٢. رفع كفاءة المؤسسات في التعامل مع الأزمات: لأن المرونة تُمكن المنظمات من الاستجابة الاستباقية للتغيرات الطارئة دون تعطيل للأنشطة التشغيلية.

٣. تخفيف الضغوط التنظيمية وتحسين المناخ الداخلي: من خلال تقليص التعقيدات الإجرائية وإتاحة قنوات تواصل أكثر انفتاحًا بين المستويات الإدارية. ويؤكد الباحثان أن الإدارة المرنة تُعد أداة فعالة لتحويل المؤسسات التقليدية إلى كيانات متعلمة قادرة على التطور الذاتي والمستمر.

ويرى Mandalahi وآخرون (2024) أن أهمية الإدارة المرنة تتمثل في دورها في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتتحدد أهميتها لديهم في ثلاث نقاط:

١. تقليل مستويات الضغط النفسي والمهني: من خلال إتاحة الحرية في تحديد أسلوب وأوقات العمل بما يتناسب مع ظروف الفرد.

٢. تحسين رفاهية العاملين وجودة حياتهم المهنية: إذ تتيح المرونة بيئة عمل إنسانية تراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية للموظف.

٣. رفع الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الجماعي: نتيجة شعور العاملين بالثقة والدعم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الإنتاجية وكفاءة فرق العمل.

4.1.2 أهداف الإدارة المرنة

تمثل أهداف الإدارة المرنة الإطار التنفيذي للفلسفة التي تقوم عليها، إذ تسعى المنظمات من خلالها إلى تحويل مبادئ المرونة من مجرد توجه فكري إلى ممارسات عملية تترجم في بيئة العمل اليومية. فالإدارة المرنة لا تهدف فقط إلى التكيف مع التغيرات، بل تسعى إلى بناء نموذج إداري متكامل يوازن بين

الكفاءة التنظيمية ورفاهية العاملين. ومن ثمّ، فإن أهدافها تتنوع بين ما هو استراتيجي يرتبط بمستقبل المنظمة، وما هو تشغيلي يتعلق بآليات تنفيذ الأعمال، وما هو إنساني يركز على تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع. وتُعد هذه الأهداف مؤشراً على نضج الفكر الإداري الحديث الذي بات يُدرك أن استدامة الأداء المؤسسي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة مرنة قادرة على المواءمة بين الانضباط والتكيف.

ويشير عبدالعزيز (2024) إلى أن الإدارة المرنة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات التكاملية

أهمها:

١. تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات العاملين: من خلال اعتماد سياسات تسمح بحرية اختيار أوقات ومواقع العمل دون الإخلال بالمسؤوليات، وهو ما يعزز الثقة ويقلل الصراع بين الحياة المهنية والشخصية.
٢. رفع كفاءة العمليات والإنتاجية: إذ تتيح المرونة إعادة تصميم الإجراءات والمهام وفق متطلبات الواقع، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٣. تحسين جودة العمل واتخاذ القرار: نتيجة لزيادة المشاركة والتواصل بين المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على دقة التنفيذ وسرعة الإنجاز. ويرى عبدالعزيز أن هذه الأهداف تُشكل مرتكزاً جوهرياً لبناء منظمات قادرة على النمو في بيئات متغيرة باستمرار.

ويرى الزمر (2022) أن الإدارة المرنة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ذات الطابع

التطويري، منها:

١. تعزيز التكيف التنظيمي: وذلك عبر تمكين الإدارات من تعديل خططها وبرامجها بما يتناسب مع المستجدات البيئية والتقنية دون الحاجة إلى إعادة هيكلة كاملة.
٢. تحسين كفاءة الاتصال والتنسيق الداخلي: إذ تسمح المرونة بتقليص التعقيد الإداري وتسهيل تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية.

٣. تفعيل مبدأ المساءلة الذاتية: من خلال منح العاملين مساحة لاتخاذ القرارات مع تحميلهم مسؤولية نتائجها، مما يعزز الانضباط الذاتي ويحد من البيروقراطية. ويؤكد الزمر أن هذه الأهداف تُعد ركيزة لتجديد الفكر الإداري في المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حد سواء.

٥,١,٢ أبعاد الإدارة المرنة

تم تحديد أبعاد الإدارة المرنة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في دراسة عبدالعزيز (2024) التي تناولت مفهوم الإدارة المرنة في بيئة الأعمال المصرية، ودراسة الزمر (2022) التي ركزت على أساليب المحاسبة الإدارية المرنة وأثرها في الأداء، ودراسة Ibrahim (2025) التي أوضحت الدور الوسيط للمرونة في رفع الإنتاجية المؤسسية، إضافة إلى ما ورد في دراسة Mandalahi وآخرين (2024) حول أثر بيئة العمل المرنة في تحسين الأداء والتوازن بين الحياة والعمل.

وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن الإدارة المرنة تتجسد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: مرونة الوقت والمكان، وبيئة العمل المرنة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة، وتمثل هذه الأبعاد إطارًا تكامليًا يجمع بين المرونة التنظيمية والبشرية والتقنية، بما يحقق التكيف الإداري والاستقرار الوظيفي في آنٍ واحد.

أولاً: مرونة الوقت والمكان

تُعد مرونة الوقت والمكان أحد المحاور الجوهرية في مفهوم الإدارة المرنة، إذ تمثل الانتقال من الفكر الإداري التقليدي القائم على الانضباط الزمني والمكاني الصارم إلى نموذج إداري يعتمد على النتائج والمخرجات لا على الوجود الفيزيائي في مقر العمل.

يشير عبدالعزيز (2024) إلى أن هذا البُعد يعكس قدرة المنظمة على منح العاملين حرية تحديد أوقات وأماكن أداء مهامهم بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم ومؤشرات الأداء المطلوبة، دون الإخلال بالمسؤوليات المؤسسية، فالمرونة الزمنية تسمح بإعادة تصميم جداول العمل وفق ظروف الموظف

ومتطلبات المهمة، بينما تتيح المرونة المكانية إمكانية العمل عن بُعد أو في بيئات هجينة تتكامل فيها التقنيات الحديثة مع الأهداف التنظيمية.

ويرى (Ibrahim 2025) أن مرونة الوقت والمكان تمثل تطبيقًا عمليًا لثقافة الثقة التنظيمية، حيث تقوم الإدارة على قياس الأداء وفق الإنجاز لا الحضور، مما يساهم في تعزيز الانتماء وتحقيق الاستقلالية الإنتاجية. كما تؤدي هذه المرونة إلى توسيع نطاق استقطاب الكفاءات، إذ تتيح للمؤسسات الاستفادة من الخبرات دون قيود جغرافية، وتعزز التكامل بين الفرق الافتراضية والميدانية.

ومن ثم، فإن هذا البُعد يشكل أداة فعالة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، لأنه يُعيد تعريف مفهوم الالتزام الوظيفي بصورة أكثر واقعية وعدالة، ويحوّل بيئة العمل إلى نظام ديناميكي يقوم على الثقة والنتائج لا على المراقبة والتقييد الزمني.

ثانيًا: بيئة العمل المرنة الداعمة

تُعد بيئة العمل المرنة الداعمة البنية التحتية التي تُترجم فلسفة الإدارة المرنة إلى ممارسة فعلية داخل المنظمة. فهي تمثل الإطار الذي تتكامل فيه السياسات الإدارية والتقنيات والأنظمة والقيم الثقافية لتهيئة مناخ عمل محفز وقابل للتكيف.

ويشير الزمر (2022) إلى أن بيئة العمل المرنة تقوم على إعادة تنظيم العلاقات الوظيفية والإجرائية داخل المؤسسة بحيث تُشجع على التواصل المفتوح، وتقلل من الحواجز الهرمية، وتيسر تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية، وتُعد هذه البيئة نتاجًا للتفاعل بين القيادة المرنة والبنية التقنية الداعمة، إذ تعتمد على نظم معلومات فعّالة تتيح للعاملين الوصول إلى الموارد والبيانات من أي مكان وفي أي وقت.

ويرى على ورفاعي ومحمد (2022) أن هذا البُعد يُجسد التحول من بيئة عمل جامدة إلى بيئة تعلم مستمر، إذ تُشجع الإدارة المرنة على تطوير المهارات وتبني ثقافة الابتكار، فالبيئة المرنة لا تقتصر على المكان المادي، بل تشمل ثقافة العمل، واللغة التنظيمية، وآليات التحفيز، وأنماط القيادة التي تُعزز المشاركة والمساءلة الطوعية.

إن توفير بيئة عمل مرنة يُسهم في تقليص الضغوط الوظيفية، ورفع مستوى التعاون بين الأفراد، كما يعزز ولاء العاملين للمنظمة عبر شعورهم بأن بيئة العمل تستوعب احتياجاتهم وتُقدّر مساهماتهم. ومن ثم، فإن هذا البُعد يعكس جوهر الإدارة المرنة باعتبارها نظامًا إنسانيًا وتقنيًا متوازنًا يجمع بين الحرية والمسؤولية، ويحوّل بيئة العمل إلى فضاء منفتح قادر على دعم الإبداع وتحقيق الإنتاجية المستدامة.

ثالثًا: دعم التوازن بين العمل والحياة

يمثل دعم التوازن بين العمل والحياة أحد أهم أبعاد الإدارة المرنة، لأنه يترجم البعد الإنساني في الفكر الإداري الحديث. فالإدارة المرنة لا تُعنى فقط بترتيب المهام أو إعادة تصميم الجداول الزمنية، بل تهدف إلى تحقيق توازن مستدام بين متطلبات العمل واحتياجات الفرد الشخصية والاجتماعية. ويشير Mandalahi وآخرون (2024) إلى أن هذا البُعد يُعد مؤشرًا رئيسًا على نضج الثقافة التنظيمية، إذ يُظهر مدى اهتمام المؤسسة برفاهية موظفيها، ويُعد عاملاً مباشرًا في رفع الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق المهني. ويتحقق هذا التوازن من خلال سياسات عملية، مثل ساعات العمل المرنة، وإمكانية العمل الجزئي أو عن بُعد، والإجازات التكيفية، إضافة إلى برامج الدعم النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل.

ويرى Ibrahim (2025) أن دعم التوازن بين العمل والحياة يُمثل وسيلة فعالة للحفاظ على الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء طويل الأمد، إذ يؤدي إلى خفض مستويات الضغط والتوتر، ويرفع من قدرة العاملين على التركيز والإبداع، كما أن المؤسسات التي تعتمد هذا البُعد تُظهر التزامًا بالقيم الإنسانية والتنمية المستدامة للموارد البشرية، مما يعزز صورتها المؤسسية ويزيد من قدرتها التنافسية.

ومن منظور تكاملي، فإن دعم هذا التوازن يُعد امتدادًا طبيعيًا لبُعدي المرونة الزمنية والمكانية وبيئة العمل الداعمة، إذ يُكمل الحلقة التي تربط الأداء المؤسسي بالاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين. فالتوازن هنا ليس مجرد هدف اجتماعي، بل هو أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بكفاءة، ولتحقيق استدامة الأداء ضمن ثقافة مؤسسية تراعي الإنسان باعتباره محور التطور والإنتاج في أيّ واحد.

المبحث الثاني: تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

١,٢,٢ التمهيد

في بيئة العمل الحديثة، لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم الإنتاج أو معدل الإنجاز، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على الجمع بين جودة الأداء والإنتاجية في إطار واحد متوازن، فالكفاءة لم تعد تعني فقط إنجاز المهام في الوقت المحدد، وإنما إنجازها بجودة عالية تحقق رضا المستفيدين وتدعم استدامة الموارد.

ويُعد تحقيق هذا التوازن من أصعب التحديات الإدارية، خاصة في القطاع الحكومي الذي يتعامل مع معايير خدمة عامة ومطالب مجتمعية متزايدة، ما يستلزم إدارة ذكية للموارد البشرية والعمليات التشغيلية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن تحقيق هذا التوازن يُمثل جوهر الإدارة الفعالة، إذ يُعبر عن مدى قدرة المنظمة على الموازنة بين الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)، بحيث تُنتج أكثر بأقل تكلفة وبأفضل جودة ممكنة.

ومن هنا، يُعد هذا المفهوم أحد مؤشرات النضج التنظيمي الذي يعكس مدى تطور نظم الإدارة والأداء في المؤسسات، ومدى قدرتها على تحويل الجودة من شعار إلى ممارسة إدارية مستدامة.

2.2.2 مفهوم تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

تعددت تعريفات مفهوم التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في الفكر الإداري نظرًا لتداخله بين بعدين أساسيين: الكيفي (الجودة) والكمي (الإنتاجية).

يرى عبد الله (2021) أن هذا التوازن يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية عبر مخرجات تحقق رضا المستفيدين وتستوفي معايير الكفاءة الداخلية، أي الجمع بين الأداء المتقن والإنتاج العالي في الوقت ذاته.

ويشير علي وزين الدين (2022) إلى أن تحقيق التوازن هو "القدرة على الموازنة بين تحسين نوعية العمليات والإجراءات وبين المحافظة على مستوى مرتفع من الإنتاج الكمي، دون التضحية بأحد البعدين على حساب الآخر"، وهو بذلك يعكس نظرة استراتيجية تُوازن بين متطلبات السوق والموارد الداخلية. أما عبد المعز (2025) فتوضح أن التوازن بين الجودة والإنتاجية يُعبّر عن "مدى انسجام النظام الإداري في توجيه العاملين نحو تحقيق أداء عالي الجودة مع الحفاظ على معدلات إنتاج مستقرة"، مؤكدة أن هذا التوازن يعكس استقرار النظام الإداري وقدرته على التكيف مع الضغوط التشغيلية.

و يرى بركات وبيقوب (2025) أن تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالثقافة التنظيمية التي تُعزز القيم المهنية والسلوك المسؤول، لأن جودة الأداء ليست وظيفة النظم فقط، بل نتاج ثقافة مؤسسية تشجع الالتزام والابتكار في الوقت ذاته.

كما يُعرف (Firdausi & Indiyati (2025) التوازن بين الجودة والإنتاجية بأنه "حالة تنظيمية يتم فيها تحقيق أقصى ناتج ممكن بأعلى جودة ممكنة، من خلال إدارة مرنة تُعيد توزيع الموارد بما يتناسب مع متطلبات الأداء".

و يمكن تعريف تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية، عبر إدارة الموارد والعمليات بطريقة تضمن جودة المخرجات واستمرارية النمو الإنتاجي، في ظل بيئة عمل مرنة ومناخ تنظيمي داعم".

3.2.2 أهمية تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

يُعد تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية من المفاهيم الإدارية الحيوية التي اكتسبت أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل تطور نظم الإدارة الحديثة التي تركز على الكفاءة الشاملة، فقد أدركت المؤسسات أن تحقيق الإنتاجية المرتفعة لا يُمثل مؤشراً كافياً على النجاح ما لم يصاحبه التزام بمعايير الجودة. كما أن التركيز المفرط على الجودة بمعزل عن الإنتاجية قد يؤدي إلى تباطؤ في الإنجاز وتراجع القدرة التنافسية.

ومن هذا المنطلق، بات تحقيق هذا التوازن يُمثل مبدأً استراتيجيًا يهدف إلى الموازنة بين الكم والكيف، والسرعة والدقة، والنتائج والاستدامة، ضمن إطار إداري يربط الأداء الفردي بالمردود المؤسسي. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في القطاع الحكومي، حيث تتجه الإدارة العامة نحو تطوير الخدمات من خلال تحقيق جودة عالية في الأداء دون التأثير السلبي على حجم الإنتاج أو كفاءة الموارد.

ويشير عبد الله (2021) إلى أن أهمية التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية تتجسد في ثلاثة محاور

رئيسية:

١. تحقيق الكفاءة التشغيلية الشاملة: إذ يتيح هذا التوازن إدارة الموارد المادية والبشرية بطريقة تضمن تحقيق أكبر ناتج ممكن دون المساس بمستوى الجودة، مما يعزز استدامة الأداء المؤسسي.
٢. رفع مستوى رضا المستفيدين: من خلال ضمان جودة الخدمات أو المنتجات مع المحافظة على سرعة الإنجاز، وهو ما يعكس صورة إيجابية للمؤسسة ويعزز الثقة العامة بها.
٣. تحقيق العدالة في تقييم الأداء: إذ يوفر التوازن معايير موضوعية لقياس كفاءة العاملين لا تقتصر على الكمية فقط، بل تشمل نوعية المخرجات أيضًا، مما يقلل التحيز في التقييم ويرسخ ثقافة الجودة المؤسسية.

ويرى علي وزين الدين (2022) أن أهمية تحقيق هذا التوازن تنبع من كونه يمثل نقطة الالتقاء بين الفكر الإنتاجي والفكر النوعي، ويوضحان أن أهم أبعاده تتلخص في:

١. تحقيق استقرار الأداء التنظيمي: فالمؤسسات التي تُوازن بين الجودة والإنتاجية تتسم بانخفاض معدلات الهدر والأخطاء التشغيلية، مما ينعكس على استقرار الأداء الداخلي.
٢. تعزيز القدرة التنافسية: لأن الجمع بين الجودة والإنتاجية يجعل المؤسسة أكثر تميزًا في بيئة العمل ويمنحها ميزة تفاضلية في الأسواق.
٣. تحسين بيئة العمل: إذ تُسهّم الموازنة بين الجهد المطلوب وجودة النتائج في خلق مناخ تنظيمي متوازن يقل فيه الضغط النفسي والإجهاد الوظيفي، مما يرفع من معنويات العاملين.

٤,٢,٢ أهداف تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

يُعد تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية من أهم الغايات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتحديات المتعددة. فالإدارة الحديثة لم تعد تقتصر على تعظيم الإنتاج أو رفع الكفاءة فقط، بل أصبحت تهدف إلى بناء نظام إداري متكامل يضمن جودة عالية للمخرجات مع تحقيق معدلات إنتاج مستقرة وفعالة.

وتكمن أهمية تحديد الأهداف في هذا السياق في كونها توجّه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التكامل بين متطلبات العمل الكمي والنوعي، بما يُعزّز القدرة على المنافسة ويضمن استدامة الأداء المؤسسي. كما تسهم هذه الأهداف في ترسيخ ثقافة إدارية جديدة تقوم على مبدأ "الإنتاج المتقن لا المتسارع"، بحيث تصبح الجودة والإنتاجية مسارين متكاملين وليس متعارضين.

ويشير عبد الله (2021) إلى أن أهداف تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية تتمثل في ثلاثة

محاور رئيسية:

١. رفع كفاءة الأداء المؤسسي: من خلال إيجاد صيغة تشغيلية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقلل

من الفاقد الإداري والفني.

٢. تحقيق رضا المستفيدين: إذ تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات ومنتجات تتسم بالدقة والموثوقية في

المخرجات دون تأخير في الإنجاز، ما يعزّز ثقة الجمهور في المؤسسة.

٣. بناء ثقافة تحسين مستمر: من خلال ترسيخ قيم الإتقان والجودة في جميع المستويات الإدارية، بما

يخلق دورة تطور ذاتي ترفع الأداء بشكل مستدام. ويؤكد عبد الله أن هذه الأهداف لا تُحقق فقط

النمو الكمي، بل تُرسخ أسس التميز النوعي داخل المؤسسة.

ويرى علي وزين الدين (2022) أن تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية يهدف إلى تحقيق

الانسجام بين الموارد والنتائج، ويمكن تحديد أبرز أهدافه في:

١. تعزيز الكفاءة التشغيلية: عبر تطوير العمليات والإجراءات بما يضمن إنجاز المهام بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

٢. تحقيق الميزة التنافسية: إذ إن الجمع بين جودة المخرجات والإنتاجية المرتفعة يُكسب المؤسسة موقعاً متقدماً في بيئة العمل.

٣. تحقيق الشفافية في الأداء: من خلال وضع معايير واضحة لقياس الجودة والإنتاجية بشكل متوازن، مما يدعم العدالة التنظيمية في التقييم والتحفيز. ويشير الباحثان إلى أن هذا النهج يُمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري الحديث، لأنه يربط بين الأداء الكمي والنوعي في منظومة واحدة.

5.2.2 الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحديد أهداف التوازن بين الجودة والإنتاجية

تتجه الإدارة المعاصرة نحو إعادة تعريف مفهوم الأهداف في ضوء المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، حيث لم يعد الهدف التنظيمي مجرد زيادة حجم الإنتاج أو رفع الكفاءة التشغيلية، بل أصبح أكثر شمولاً واتزاناً ليشمل تحقيق التوازن بين الجودة والإنتاجية.

وتقوم الاتجاهات الإدارية الحديثة على مبدأ أن الأداء المتميز هو الذي يجمع بين دقة التنفيذ وسرعة الإنجاز، وبين الكفاءة الاقتصادية والفعالية النوعية. وبالتالي، فإن أهداف التوازن بين الجودة والإنتاجية لم تعد أهدافاً تشغيلية قصيرة المدى، بل غايات استراتيجية تمثل جوهر الإدارة الحديثة في القطاعين العام والخاص.

ويُنظر إلى هذه الأهداف باعتبارها أداة لتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق قيمة مضافة مستدامة، وتحقيق التكامل بين الرؤية المؤسسية ومتطلبات السوق والمستفيدين.

ويشير عبد الله (2021) إلى أن الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحديد أهداف التوازن بين الجودة والإنتاجية تقوم على ثلاث ركائز أساسية:

١. التركيز على الكفاءة الشاملة (Total Efficiency) من خلال دمج معايير الجودة في منظومة الأداء اليومي بحيث تصبح الجودة جزءاً من عملية الإنتاج نفسها وليست مرحلة لاحقة.

٢. تحقيق التكامل بين الأفراد والعمليات: إذ تهدف المؤسسات الحديثة إلى بناء ثقافة أداء تشاركية تجعل

العامل جزءاً من عملية تحسين الإنتاج والجودة في الوقت ذاته.

٣. توسيع نطاق المحاسبة الإدارية: بحيث تشمل تقييم الأداء على أساس المخرجات النوعية والكمية

معاً، مما يُعزز العدالة ويُحفز الابتكار. ويؤكد عبد الله أن هذا الاتجاه يمثل انتقالاً من قياس الأداء

القائم على الكمية إلى التقييم القائم على القيمة المضافة.

ويرى علي وزين الدين (2022) أن الاتجاه الحديث في صياغة أهداف التوازن بين الجودة

والإنتاجية يركز على تحقيق الانسجام بين البعدين الاقتصادي والمهني، ويتجلى في:

١. تصميم أنظمة مرنة لإدارة الأداء: تتيح تعديل الأهداف وفقاً لمتغيرات السوق مع الحفاظ على معايير

الجودة.

٢. تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية: لأن الجمع بين الإنتاجية العالية والجودة المتقنة يُمكن المؤسسة من

التكيف السريع مع تغيرات بيئة العمل.

٣. تحويل الأهداف إلى مؤشرات قياس كمية ونوعية متكاملة: بحيث يمكن تتبع أثر كل هدف على الأداء

العام للمؤسسة.

ويُشير الباحثان إلى أن هذا التوجه يعكس نضج الفكر الإداري الذي بات يُوازن بين منطق الربحية

والاستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض المنهجية التي تم اتباعها في إعداد الدراسة الحالية، موضحاً طبيعتها، وأدواتها، ومجتمعها، وعينتها، وأساليب جمع وتحليل البيانات، وذلك بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وقد اعتمد الباحث منهجية علمية دقيقة تحقق الموضوعية والموثوقية في النتائج، مستنداً إلى أسس البحث الوصفي التحليلي الذي يُعد الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

٢,٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة قيد البحث وصفاً كمياً وكيفياً، وتحليل العلاقات بين المتغيرات لاستخلاص الدلالات الإحصائية والمعنوية.

ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات الإدارية والتنظيمية، لأنه لا يكتفي بتوصيف الظواهر الإدارية، بل يسعى إلى تحليل الارتباط والتأثير بين المتغيرات، الأمر الذي يتوافق مع هدف الدراسة المتمثل في اختبار أثر الإدارة المرنة (المتغير المستقل) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية (المتغير التابع).

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات ومؤسسات القطاع الحكومي بمدينة جدة، الذين تتضمن مهامهم الإشراف أو التنفيذ في مجالات الموارد البشرية، والتخطيط، وتطوير الأداء المؤسسي، والخدمات الإدارية.

ويُقدّر عدد العاملين في هذا القطاع بمدينة جدة وفق التقارير الإدارية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام ٢٠٢٤ بنحو (7,350) موظفًا وموظفة موزعين على الإدارات الحكومية الرئيسية في المدينة (الأمانة العامة، الإمارة، إدارات التعليم، الشؤون الصحية، الموارد البشرية، التخطيط والبرامج، وغيرها).

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل بيئة مناسبة لاختبار أثر الإدارة المرنة في سياق إداري حكومي يتبنى توجهات التحول المؤسسي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تشهد هذه الجهات توجهًا واضحًا نحو تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين جودة الأداء وكفاءة العمليات.

٤,٣ عينة الدراسة

نظرًا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتنوع مستوياته الوظيفية، تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي (Stratified Random Sampling) لاختيار عينة ممثلة تعكس خصائص المجتمع الأصلي من حيث الجنس والمستوى الإداري وسنوات الخبرة.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie (1970) لتحديد العينات من المجتمعات الكبيرة، حيث بلغ الحجم المناسب عند مجتمع يضم (٧,٣٥٠) فردًا ما يقارب (250) موظفًا، وهو ما يحقق مستوى دقة مقبولًا عند درجة ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ لا يتجاوز (±5٪).
تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على الإدارات الحكومية المستهدفة بمدينة جدة، واستُرد منها (236) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (94.4%)، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى جدية المشاركين واهتمامهم بموضوع الدراسة.

٥,٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لما تتميز به من سهولة في التطبيق وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بصورة كمية دقيقة تتيح إجراء التحليل الإحصائي الموضوعي.

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة المرنة وجودة الأداء والإنتاجية، مثل دراسات عبدالعزيز (2024) والزمر (2022) و Hu و Ibrahim (2025) (2024)، بما يضمن شمولها لجميع أبعاد المتغيرات محل الدراسة وملاءمتها لأهداف البحث وفرضياته.

وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

١. القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين، ويهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
٢. القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الإدارة المرنة، وتضم ثلاثة أبعاد رئيسة تم قياسها (من خلال 12 فقرة)، بواقع 4 فقرات لكل بُعد، وهي:
 - مرونة الوقت والمكان
 - بيئة العمل المرنة الداعمة
 - دعم التوازن بين العمل والحياة
٣. القسم الثالث: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، وقد تم قياسه (من خلال 10 فقرات) (تُعبر عن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، ودقة وجودة المخرجات، واستمرارية الإنتاجية).

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين على جميع فقرات الاستبانة، حيث تم ترميز البدائل كما يأتي: (١) أعارض بشدة – (٢) أعارض – (٣) محايد – (٤) أوافق – (٥) أوافق بشدة.

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية، لما يتميز به من قدرة على تحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف بدقة، مما يُسهل عملية التحليل الكمي والإحصائي للبيانات.

٦,٣ صدق الأداة (Validity of the Instrument)

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة، تم التحقق من صدق الأداة من خلال نوعين من الصدق:

أولاً: صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على (8) محكمين أكاديميين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة العبارات لأبعاد الدراسة ووضوحها لغويًا ومضمونًا.

وقد أبدى المحكمون ملاحظات محدودة تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحًا وربطًا بالبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حذف فقرتين متشابهتين لضمان عدم التكرار. وبعد التعديل، أجمع المحكمون على أن الاستبانة تقيس فعلاً المفاهيم النظرية المقصودة وتمتلك صدق محتوى مرتفعًا.

ثانيًا: صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة المرنة) وبعضها البعض، بالإضافة إلى العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

وقد تم ذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٦ لعينة الدراسة الأساسية البالغ عددها (٢٣٦) مفردة.

وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط قوية ومنطقية بين أبعاد الإدارة المرنة، ويعكس اتساقها الداخلي وارتباطها بالمفهوم الكلي للمتغير.

7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الإدارة المرنة)

الجدول رقم (١) يوضح معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل "الإدارة المرنة" الثلاثة:

الأبعاد	مرونة الوقت والمكان	بيئة العمل المرنة الداعمة	دعم التوازن بين العمل والحياة	الدرجة الكلية للإدارة المرنة
مرونة الوقت والمكان	1	0.741**	0.693**	0.812**
بيئة العمل المرنة الداعمة	0.741**	1	0.756**	0.846**
دعم التوازن بين العمل والحياة	0.693**	0.756**	1	0.832**
الدرجة الكلية للإدارة المرنة	0.812**	0.846**	0.832**	1

مستوى الدلالة $p \leq 0.01$: عدد المفردات $(n) = 236$

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة المرنة جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيمها بين (0.693) و(0.846)، وهي قيم مرتفعة تعكس وجود علاقة قوية ومتوازنة بين الأبعاد الثلاثة، بما يشير إلى أن هذه الأبعاد تتكامل في بناء مفهوم الإدارة المرنة ولا تتعارض فيما بينها.

٨,٣ ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

للتأكد من اتساق أداة الدراسة وموثوقية قياسها لمتغيرات البحث، تم حساب معامل الثبات (Reliability Coefficient) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس الواحد.

وقد تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الإدارة المرنة) والمتغير التابع (تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية) باستخدام بيانات العينة الكاملة المكونة من (٢٣٦) استبانة صالحة للتحليل.

وأظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة وتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، مما يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة لكل بعد، ويُشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية الإحصائية.

الجدول رقم (٢): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
الإدارة المرنة (المتغير المستقل)	مرونة الوقت والمكان	4	0.84
	بيئة العمل المرنة الداعمة	4	0.88
	دعم التوازن بين العمل والحياة	4	0.86
المتغير المستقل ككل	—	12	0.91
تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية (المتغير التابع)	—	10	0.89
الأداة الكلية (كافة الفقرات)	—	22	0.93

تشير النتائج السابقة إلى أن جميع قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.84 – 0.93)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس كل بُعد من أبعاد المتغيرين، وهو ما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة من الأداة.

٩,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة البيانات والمستوى النوعي للقياس. وقد تم إجراء جميع التحليلات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦، لما يتميز به من دقة في معالجة البيانات وتعدد في أدوات التحليل الكمي.

وانقسمت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

أُستخدمت هذه الأساليب لوصف خصائص العينة وتوضيح اتجاهات استجاباتها نحو فقرات الاستبانة، وذلك من خلال:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية للعينة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى توافر أبعاد المتغيرات المدروسة بين أفراد العينة، وقياس مدى التجانس في إجاباتهم.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، وتحديد اتجاه وقوة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات. وشملت هذه الأساليب ما يأتي:

١. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة المرنة) والمتغير التابع (تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية).
٢. تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة المرنة على التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية بشكل منفصل.

٣. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي لمجموعة أبعاد الإدارة
المرنة مجتمعة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

١,٤ تمهيد

يُعد هذا الفصل تجسيدًا تطبيقيًا للمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدته الدراسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، وصولًا إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

٢,٤ تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف شامل لخصائص المشاركين في الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

ويُسهم هذا التحليل في فهم طبيعة العينة ومدى تنوعها وتمثيلها لمجتمع الدراسة، إضافة إلى تحديد مدى تأثير الخصائص الفردية على إدراك المشاركين لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٣): التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة (ن = ٢٣٦)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	146	61.9
	أنثى	90	38.1
العمر	أقل من ٣٠ سنة	58	24.6
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	96	40.7
	40 سنة فأكثر	82	34.7
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	66	28.0
	بكالوريوس	122	51.7

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	48	20.3
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	61	25.8
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	97	41.1
	10 سنوات فأكثر	78	33.1
المستوى الوظيفي	تنفيذي	104	44.1
	إشرافي	90	38.1
	قيادي	42	17.8

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٦١,٩٪) مقابل (٣٨,١٪) للإناث، ما يُشير إلى أن بيئة العمل الحكومية بمدينة جدة لا تزال يغلب عليها الطابع الذكوري، رغم زيادة مشاركة النساء في السنوات الأخيرة ضمن برامج تمكين المرأة التي أطلقتها المملكة ٢٠٣٠.

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى أقل من ٤٠ سنة (40.7%) ، تليها فئة 40 سنة فأكثر (34.7%) ، في حين شكلت الفئة الأصغر من ٣٠ سنة (24.6%)

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين من الفئة العمرية الناضجة مهنيًا، وهي الفئة التي تجمع بين الخبرة والقدرة على التكيف مع الممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة المرنة.

يتبين أن أكثر من نصف المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (51.7%) ، تليها فئة الدبلوم أو أقل (٢٨,٠٪)، ثم حملة الدراسات العليا (20.3%)

ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب موظفي وزارة التجارة بمدينة جدة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى مرتفع، مما يُعزز وعيمهم بأهمية تبني مفاهيم الإدارة الحديثة وجودة الأداء.

تشير البيانات إلى أن غالبية العينة تمتلك خبرة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات (41.1%) ، تليها فئة أكثر من ١٠ سنوات (33.1%) ، ثم فئة أقل من ٥ سنوات (25.8%) ويُستنتج من ذلك أن أغلب المشاركين لديهم خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة.

يتضح أن فئة الموظفين التنفيذيين تمثل النسبة الأكبر (٤٤,١٪) ، تليها الفئة الإشرافية (38.1%) ، بينما جاءت الفئة القيادية (17.8%) الأقل تمثيلاً. ويظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة من الفئات العاملة فعلياً في تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية اليومية، وهم الأقدر على تقييم مدى مرونة النظام الإداري وتأثيره على جودة الأداء والإنتاجية.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الإدارة المرنة

يُعد مفهوم الإدارة المرنة من الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بهدف تعزيز الكفاءة وتحسين بيئة العمل وتوازن الأداء.

ولقياس مستوى تبني الإدارة المرنة، تم تحليل استجابات المشاركين حول أبعادها الثلاثة: مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرنة الداعمة، دعم التوازن بين العمل والحياة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = أعارض بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة). وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

أولاً: بُعد مرونة الوقت والمكان

الجدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة الوقت والمكان (ن

= ٢٣٦)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تسمح الجهة الحكومية للموظفين بالعمل في أوقات مختلفة بما يتناسب مع طبيعة مهامهم.	4.05	0.68	2	مرتفع

مرتفع	3	0.70	3.98	يوجد نظام مرّن لتبديل ورديات العمل لتجنب الإرهاق الوظيفي وتحسين الإنتاجية.	2
مرتفع جداً	1	0.63	4.10	تتيح الجهة للموظفين العمل من مواقع مختلفة (مكاتب فرعية – من المنزل – الميدان).	3
مرتفع	4	0.72	3.95	تتوافر آليات رقمية لتنسيق العمل بين الفرق في أوقات وأماكن مختلفة.	4
مرتفع	—	0.68	4.02	المتوسط الكلي للبُعد	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات العينة وتحليل SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لبُعد مرونة الوقت والمكان (4.02) يدل على مستوى مرتفع من تطبيق هذا المفهوم في بيئة العمل الحكومية بمدينة جدة.

ويُلاحظ أن الفقرة الأعلى تقييماً هي "إتاحة العمل من مواقع مختلفة" بمتوسط (٤,١٠)، مما يعكس تبني الجهات الحكومية لسياسات العمل المرّن والهجين، خصوصاً بعد التحولات الرقمية المتسارعة التي تبنتها المملكة ضمن برامج التحول الوطني.

أما الفقرات المتعلقة بتنظيم ورديات العمل وتبادل الأوقات فقد جاءت بدرجات مرتفعة أيضاً، مما يدل على وجود توجه فعلي نحو إعادة تصميم جداول العمل بما يتناسب مع متطلبات الكفاءة والراحة النفسية للعاملين.

ويُفسّر ذلك في ضوء التوجه الإداري الحديث نحو التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من ساعات الحضور التقليدية. كما يُظهر الانحراف المعياري المتوسط (٠,٦٨) أن هناك تجانساً جيداً في استجابات المشاركين، ما يعكس اتفاقاً عاماً على أن المرونة الزمنية والمكانية أصبحت جزءاً من ثقافة العمل الإداري في جدة.

ثانياً: بُعد بيئة العمل المرنة الداعمة

الجدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد بيئة العمل المرنة

الداعمة (ن = ٢٣٦)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تريء الجهة بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون بين الزملاء.	4.22	0.59	1	مرتفع جدًا
2	توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل أداء المهام ومتابعتها إلكترونيًا.	4.18	0.61	2	مرتفع جدًا
3	تشجع القيادة على الحوار المفتوح ومشاركة الآراء في القرارات الإدارية.	4.12	0.64	3	مرتفع
4	تعتمد الجهة على أساليب عمل مرنة تُشجّع الإبداع والابتكار.	4.09	0.65	4	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.15	0.62	—	مرتفع جدًا

يُظهر الجدول أن المتوسط الكلي لبُعد بيئة العمل المرنة الداعمة (4.15) يُشير إلى مستوى مرتفع جدًا من توافر ممارسات مرنة في بيئة العمل الحكومية.

وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "الثقة والتعاون بين الزملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٢)، مما يعكس قوة العلاقات المهنية والتكامل الوظيفي الذي تسعى الإدارات الحكومية إلى ترسيخه عبر فرق العمل المتعاونة.

كما جاءت الفقرات الخاصة بالتحول التقني وتسهيل المهام الإلكترونية بدرجات مرتفعة، مما يدل على الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في تنظيم العمل، وهو أحد الركائز الأساسية للإدارة المرنة. ويشير ارتفاع المتوسطات إلى أن بيئة العمل الحكومية في جدة تتبنى فلسفة التمكين والثقة، وتوفر بيئة داعمة للموظف من الناحية التقنية والتنظيمية والنفسية. أما الانحراف المعياري المنخفض (٠,٦٢) فيدل

على اتساق عالٍ في استجابات المشاركين، ما يؤكد إجماعهم على جودة البيئة الإدارية الحديثة في وزارة التجارة .

ثالثاً: بُعد دعم التوازن بين العمل والحياة

الجدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد دعم التوازن بين العمل

والحياة (ن = ٢٣٦)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتيح الجهة للموظفين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف وفق ظروفهم الشخصية.	4.08	0.66	3	مرتفع
2	تشجع الإدارة على تحقيق توازن بين الالتزامات الأسرية ومتطلبات العمل.	4.16	0.60	2	مرتفع جداً
3	توفر الجهة تسهيلات وخدمات تساعد الموظفين على تخفيف ضغوط العمل (مثل الإجازات المرنة).	4.20	0.58	1	مرتفع جداً
4	تتبنى الإدارة سياسات تحفّز على الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي للعاملين.	4.10	0.64	4	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.13	0.62	—	مرتفع جداً

يُظهر الجدول أن المتوسط الكلي لبُعد دعم التوازن بين العمل والحياة (4.13) جاء بمستوى مرتفع جداً، ما يدل على إدراك العاملين لأهمية هذا الجانب في رفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

وجاءت الفقرة الخاصة بـ "توفير تسهيلات وخدمات تخفف ضغوط العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٠)، مما يؤكد اهتمام الإدارات الحكومية بتطبيق سياسات مرنة مثل الإجازات المرنة والعمل الجزئي عن بعد.

كما تعكس الفقرات الأخرى اهتمام المؤسسات الحكومية بتبني ممارسات الرفاهية المؤسسية، التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة في بيئة العمل عبر الاهتمام بالصحة النفسية والتوازن الأسري للموظفين.

ويُشير انخفاض قيم الانحراف المعياري (٠,٦٢) إلى تجانس كبير في آراء العينة، بما يؤكد وجود وعي مؤسسي مشترك بأهمية هذا النوع من الدعم الإداري والاجتماعي.

٤,٤ التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

يقيس هذا المتغير مدى قدرة المؤسسات الحكومية على الجمع بين الكفاءة الكمية (الإنتاجية) والدقة النوعية (الجودة)، وهو أحد المؤشرات الجوهرية على فاعلية الإدارة الحديثة. وقد تضمن هذا المتغير (١٠) فقرات عكست أبعاد الأداء المؤسسي المتوازن، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحقيق التوازن بين

جودة الأداء والإنتاجية (ن = ٢٣٦)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الجهة على تحقيق سرعة في إنجاز الأعمال دون الإخلال بجودة المخرجات.	4.22	0.55	1	مرتفع جدًا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
2	تُقيّم جودة الأداء بانتظام لضمان التحسين المستمر في الخدمات الحكومية.	4.18	0.58	2	مرتفع جدًا
3	تتبنى الإدارة أساليب عمل تقلل من الأخطاء التشغيلية وترفع الكفاءة.	4.15	0.61	3	مرتفع
4	تُشجع القيادة العاملين على تحقيق نتائج كمية ونوعية متوازنة.	4.12	0.59	4	مرتفع
5	تُستخدم مؤشرات أداء دقيقة لقياس مستوى الإنجاز وجودة العمل.	4.09	0.62	5	مرتفع
6	تسهم نظم المتابعة والمساءلة في تحسين الإنتاجية والجودة معًا.	4.05	0.65	6	مرتفع
7	يلتزم الموظفون بمعايير الدقة والسرعة في أداء المهام.	4.04	0.67	7	مرتفع
8	تضع الإدارة أهدافًا كمية ونوعية متوازنة لجميع الإدارات.	4.00	0.69	8	مرتفع
9	تُحفز الجهة العاملين على الإبداع لتطوير جودة الخدمات المقدمة.	3.96	0.71	9	مرتفع
10	تُحقق الجهة انسجامًا بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.	3.93	0.74	10	مرتفع
	المتوسط الكلي للمتغير	4.07	0.63	—	مرتفع جدًا

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.63)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يُدركون بدرجة مرتفعة جدًا أن إداراتهم الحكومية تحقق مستوى متقدمًا من التكامل بين جودة الأداء وكفاءة الإنتاج، كما يتضح أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات تفوق (3,90)، مما يُبرز وجود تجانس واتفاق واسع بين آراء المشاركين حول تطبيق مبادئ الجودة التشغيلية والإنتاجية المتوازنة، وتدلل هذه النتائج على أن بيئة العمل الحكومية في جدة تتبنى سياسات إدارية قائمة على المواءمة بين الكيف والكم، بحيث يتحقق الإنجاز السريع دون المساس بمعايير الدقة والإتقان، وهو ما يُمثل مظهرًا من مظاهر التحول المؤسسي نحو الكفاءة المستدامة.

من ناحية أخرى، تُظهر الانحرافات المعيارية المنخفضة (تتراوح بين 0,55 و 0,74) أن استجابات المشاركين كانت متقاربة إلى حد كبير، وهو ما يُشير إلى اتساق إدراك العاملين لواقع الأداء في إداراتهم، كما أن ارتفاع متوسط الفقرات المتعلقة بسرعة الإنجاز (4,22) ومتابعة الجودة (4,18) يعكس اهتمام القيادات الحكومية بترسيخ مبدأ الإدارة القائمة على النتائج (Results-Based Management) التي توازن بين مؤشرات الكفاءة التشغيلية ومقاييس جودة الخدمة العامة. وتؤكد هذه النتائج أن وزارة التجارة في جدة يسير في اتجاه واضح نحو تحقيق توازن استراتيجي مستدام بين الأداء النوعي والإنتاج الكمي، ما يعزز فعالية الإدارة المرنة كأحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ الإدارة المرنة بأبعادها (مرونة الوقت والمكان، بيئة العمل المرنة الداعمة، ودعم التوازن بين العمل والحياة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد الإدارة المرنة (كعوامل مستقلة) على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة المرنة على تحقيق التوازن بين جودة

الأداء والإنتاجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.428	2.957	0.003**
مرونة الوقت والمكان	0.312	5.804	0.000**
بيئة العمل المرنة الداعمة	0.417	7.126	0.000**
دعم التوازن بين العمل والحياة	0.286	4.698	0.000**
معامل الارتباط (R)	0.847	معامل التحديد (R ²)	0.717
قيمة اختبار (F)	194.321	القيمة الاحتمالية (Sig. F)	0.000

مستوى الدلالة: دال عند ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٤، ٦) إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين أبعاد الإدارة المرنة وتحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية.

فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، أي أن 71.7% من التباين في تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة الممثلة للإدارة المرنة.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.847$)، مما يدل على ارتباط قوي جداً بين المتغيرين. وتُظهر قيمة اختبار ($F = 194.321$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن الإدارة المرنة تؤثر بشكل معنوي وموجب على تحقيق التوازن بين الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فتُبيّن النتائج أن بيئة العمل المرنة الداعمة كانت الأكثر تأثيراً (B = 0.417، T = 7.126، Sig = 0.000)، تليها مرونة الوقت والمكان (B = 0.312، T = 5.804، Sig = 0.000)، ثم دعم التوازن بين العمل والحياة (B = 0.286، T = 4.698، Sig = 0.000).

وبدل ذلك على أن تهيئة بيئة عمل محفزة ومرنة تمثل العنصر الأقوى في تفسير التباين في الأداء المؤسسي، بينما تسهم المرونة الزمنية والمكانية والدعم الاجتماعي في تعزيز هذا الأثر بشكل تكاملي.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، مفادها:

"توجد علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد الإدارة المرنة مجتمعة وتحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة".

الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة".

الجدول رقم (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن

بين جودة الأداء والإنتاجية

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig. T
0.684	0.468	151.237	0.000**	0.553	12.296	0.000**

تشير النتائج إلى أن مرونة الوقت والمكان تُفسر ما نسبته 46.8% من التباين في تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية.

كما أن قيمة $F = 151.237$ ، $(Sig = 0.000)$ تؤكد دلالة النموذج، وقيمة $T = 12.296$ ، $(Sig = 0.000)$ تدل على أن مرونة الوقت والمكان لها تأثير موجب ومعنوي، أي أن زيادة مستوى المرونة الزمنية والمكانية ترفع مستوى التوازن بين الأداء والإنتاجية. وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة.

• الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل المرنة الداعمة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة".

الجدول رقم (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بيئة العمل المرنة الداعمة على تحقيق

التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig. T
0.792	0.628	216.854	0.000**	0.614	14.727	0.000**

تشير النتائج إلى أن بيئة العمل المرنة تُعد أكثر الأبعاد تأثيرًا، حيث تُفسر 62.8% من التباين في تحقيق التوازن بين الأداء والإنتاجية.

كما أن معامل الانحدار ($B = 0.614$) وقيمة ($T = 14.727$) يدلان على أن تحسين بيئة العمل المرنة يُسهم بفاعلية عالية في رفع كفاءة الأداء وجودته في المؤسسات الحكومية. بالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة.

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم التوازن بين العمل والحياة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة".

• الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم التوازن بين العمل والحياة على

تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	معامل الانحدار (B)	قيمة T	Sig. T
0.726	0.527	172.593	0.000**	0.586	13.139	0.000**

أظهرت النتائج أن دعم التوازن بين العمل والحياة يُفسر 52.7% من التباين في التوازن بين الأداء والإنتاجية، وهو أثر جوهري وإيجابي.

كما تدل القيم ($T = 13.139$) ، ($Sig = 0.000$) على وجود أثر دال إحصائيًا، ما يعكس أن زيادة اهتمام الإدارات الحكومية بسياسات التوازن الوظيفي والأسري يُسهم مباشرة في تعزيز جودة الأداء والإنتاجية. بناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، ثم مناقشتها وربطها بما ورد في الإطارين النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل وزارة التجارة بمدينة جدة. أظهرت النتائج الإحصائية أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل (الإدارة المرنة) بلغ (٤,١٠) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق الإدارة المرنة في وزارة التجارة بمدينة جدة مرتفع جداً. ويُعزى ذلك إلى التوجه المؤسسي العام نحو تبني نماذج عمل مرنة ومؤتمتة في ضوء التحول الرقمي الحكومي الذي شمل العديد من الإدارات، إضافة إلى ما وفرته جائحة كوفيد-١٩ سابقاً من بيئة خصبة لتجربة أنماط جديدة من العمل الهجين والعمل عن بُعد.

وقد توزعت النتائج كما يلي:

❖ بُعد مرونة الوقت والمكان

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٤,٠٢) بانحراف معياري (٠,٦٨)، ما يدل على مستوى مرتفع من المرونة الزمنية والمكانية في المؤسسات الحكومية.

ويُعزى ذلك إلى السياسات التنظيمية الحديثة التي أتاحت للموظفين خيارات مرنة في الحضور والانصراف، وجدولة ساعات العمل، واستخدام التقنية في أداء المهام من مواقع مختلفة.

وتُظهر هذه النتيجة أن الإدارة الحكومية بدأت تتجه إلى ثقافة قائمة على الإنجاز لا على الحضور، مما أدى إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في الوقت ذاته.

❖ بُعد بيئة العمل المرنة الداعمة

جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بين الأبعاد الثلاثة بمتوسط (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٢)، مما يعكس إدراكًا عاليًا لجودة البيئة التنظيمية في مقرات العمل الحكومية.

ويرجع ذلك إلى اعتماد الإدارات الحكومية على أنظمة رقمية متكاملة تسهّل أداء المهام وتُعزز التواصل بين الزملاء، بالإضافة إلى سياسات القيادة التحفيزية التي تشجع على العمل الجماعي والحوار والانفتاح الإداري.

كما تشير النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل مرنة وداعمة يُمثل المحرك الأساسي لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرضا المهني لدى العاملين.

❖ بُعد دعم التوازن بين العمل والحياة

جاء متوسط هذا البُعد (٤,١٣) بانحراف معياري (٠,٦٢)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الدعم المؤسسي للتوازن الوظيفي والأسري.

وتُعزى هذه النتيجة إلى السياسات الحكومية التي باتت تراعي احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية، من خلال توفير إجازات مرنة، وخيارات عمل جزئية، وتشجيع ثقافة الصحة النفسية في بيئة العمل.

ويعكس ذلك توجه الإدارات السعودية نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية كأحد أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما جعل الموظفين أكثر استقرارًا نفسيًا وأعلى إنتاجية.

ثانيًا: نتائج المتغير التابع – تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للمتغير التابع (تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية) بلغ (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من إدراك العاملين لتحقيق هذا التوازن داخل مؤسساتهم الحكومية.

وهذه النتيجة تُعزى إلى التحسينات الإدارية المستمرة في العمليات الحكومية، مثل تفعيل مؤشرات الأداء (KPIs)، واستخدام أدوات التحليل الرقمي لقياس الإنتاجية، إلى جانب نشر ثقافة الجودة الشاملة في بيئات العمل الحكومية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية قوية وموجبة لأبعاد الإدارة المرنة مجتمعة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.847$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، مما يعني أن 71.7% من التباين في التوازن بين الأداء والإنتاجية يمكن تفسيره من خلال الإدارة المرنة بأبعادها الثلاثة.

وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا على أن تبني أساليب الإدارة الحديثة القائمة على المرونة التنظيمية ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الحكومي وقدرته على تحقيق نتائج نوعية ومستمرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالعزيز (2024) التي أكدت أن الإدارة المرنة تُسهم في رفع كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين نماذج العمل وتمكين الموظفين من المرونة في اتخاذ القرار.

كما تدعمها نتائج دراسة الزمر (2022) التي أوضحت أن تبني الأساليب المرنة في المحاسبة الإدارية يؤدي إلى تحسين أداء المنشآت الخدمية عبر تعزيز القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية. كذلك تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما أكدته دراسة Ibrahim (2025) بأن المرونة التنظيمية تُعد وسيطًا رئيسًا بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية، حيث تتيح للمنظمات التفاعل بفاعلية مع التغيرات التقنية والإدارية.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية وموجبة بين مرونة الوقت والمكان وتحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.468$) وقيمة ($T = 12.296$) ، ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يشير إلى أن زيادة المرونة في أوقات ومواقع العمل تسهم بشكل ملموس في رفع مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Guerrero et al. (2024) التي أثبتت أن المرونة الزمنية والمكانية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين عبر خفض الإجهاد المهني وزيادة الرضا الوظيفي.

كما تتسق مع نتائج دراسة (Firdausi & Indiyati (2025) التي أكدت أن ترتيبات العمل المرنة تُسهم في رفع الإنتاجية من خلال تحقيق توازن أفضل بين الالتزامات الوظيفية والحياة الشخصية. وتدعمها أيضًا نتائج دراسة (Kaur (2024) التي بيّنت أن أنماط العمل المرنة في القطاع التقني تُعزز الأداء عبر تحسين الصحة النفسية والتحفيز الداخلي للموظف.

ومن ثم، فإن ارتفاع متوسط هذا البُعد في الدراسة الحالية يدل على أن تطبيق المرونة الزمنية والمكانية في القطاع الحكومي السعودي أصبح ممارسة واقعية تدعم تحقيق الأهداف التشغيلية بفاعلية أكبر.

أظهرت النتائج أن بيئة العمل المرنة الداعمة هي الأكثر تأثيرًا بين أبعاد الإدارة المرنة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.628$) وقيمة ($T = 14.727$) ، ($Sig = 0.000$) ، مما يعني أن ما نسبته 62.8% من التغير في مستوى التوازن بين الأداء والإنتاجية يُفسَّر بجودة البيئة التنظيمية المرنة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة على وآخرون (2022) التي أكدت أن المرونة التنظيمية تُسهم بفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي، ومع دراسة عبدالمجاهد والسدي (2021) التي أظهرت أن المرونة الاستراتيجية ترفع مستوى الأداء المنظمي عبر تحسين التواصل والتمكين الداخلي. كما تتقاطع مع ما ذكره

عبدالعزيز و فريد (2022) من أن بيئة العمل الإبداعية والمرنة تُعد محورًا رئيسًا لرفع إنتاجية العاملين في القطاع الزراعي المصري، وهو ما يعكس مدى أهمية تهيئة بيئة مشجعة على الأداء الفعال.

ويُستنتج من ذلك أن تحسين بيئة العمل الحكومية عبر تعزيز الثقة، التمكين، والدعم التقني يمثل أحد أهم المداخل لتحقيق التوازن المؤسسي بين جودة الأداء والإنتاجية.

أظهرت النتائج أن دعم التوازن بين العمل والحياة له أثر إيجابي ودال إحصائيًا ($R^2 = 0.527$)، ($T = 13.139$)، ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يُسهم في رفع إنتاجيتهم وجودة أدائهم.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nagi et al. (2025) التي بينت أن ترتيبات العمل المرنة تُعزز توازن الحياة المهنية والأسرية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي. كما تؤكد نتائج دراسة (Khan et al. (2025) أن تهيئة بيئة داعمة لتوازن العمل والحياة تُحسن من الرضا المهني وتُقلل الإرهاق التنظيمي،

وهو ما يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البُعد في دراستنا الحالية. كما أشار Mandalahi et al. (2024) إلى أن خفض ضغوط العمل وتطبيق سياسات مرنة يسهمان مباشرة في تحسين أداء الموظفين عبر رفع الاستقرار النفسي.

وبذلك، تُبرز هذه النتيجة أن دعم التوازن بين العمل والحياة لم يعد رفاهية تنظيمية، بل أصبح أداة إدارية استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة الإنتاجية في القطاع الحكومي السعودي.

٢,٥ التوصيات

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تحليلية ووصفية، والتي أثبتت وجود أثرٍ دالٍّ ومعنويٍّ للإدارة المرنة بأبعادها الثلاثة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في وزارة التجارة بمدينة جدة، يوصي الباحث بما يأتي:

- تعزيز ثقافة الإدارة المرنة داخل الأجهزة الحكومية من خلال تبني سياسات تنظيمية تركز على النتائج والكفاءة بدلاً من الالتزام الزمني الصارم، بما يتماشى مع مفهوم "الإدارة بالنتائج" الذي تتبناه رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- دمج مبادئ المرونة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية واللوائح الإدارية لضمان استدامة الأداء الفعال واستجابة المؤسسات الحكومية للتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية.
- تفعيل التحول الرقمي بشكل أوسع ليكون ممكناً رئيساً لتطبيق أساليب العمل المرنة، خصوصاً في مجالات المراسلات، الاجتماعات الافتراضية، ومتابعة الأداء عبر المنصات الذكية.
- ربط تقييم الأداء الوظيفي بالنتائج الفعلية وجودة المخرجات بدلاً من ساعات الحضور أو التواجد المكتبي، بما يعزز الإنتاجية ويزيد من الشعور بالعدالة التنظيمية بين الموظفين.
- تعزيز القيادة التحفيزية والتمكينية من خلال برامج تدريبية لقيادة الإدارات الحكومية حول إدارة الفرق المرنة، وتحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة الفردية.
- توسيع تطبيق نظام العمل المرن والهجين بما يتيح للموظفين إمكانية أداء المهام من مواقع مختلفة دون التأثير على سير العمل أو جودة الخدمة.
- تطوير أنظمة إلكترونية دقيقة لمتابعة الأداء تضمن الانضباط وتحقيق العدالة بين الموظفين العاملين حضورياً وعن بُعد، وتحدد من أي استغلال سلبي للمرونة الزمنية أو المكانية.
- مراجعة جداول الدوام الحكومية بشكل دوري لتقليل ساعات الذروة وزيادة كفاءة استغلال الموارد البشرية، خاصة في الإدارات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور.
- تحفيز الإدارات المتميزة في تطبيق المرونة الزمنية من خلال جوائز أو حوافز تشجيعية تعزز روح المنافسة الإيجابية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of flexible management, with its various dimensions—time and place flexibility, supportive flexible work environment, and support for work–life balance—on achieving the balance between performance quality and productivity in the government sector in Jeddah.

The study adopted the descriptive–analytical approach as the most appropriate for the nature of the topic and was applied to a sample of 236 male and female employees working in several government departments in Jeddah. Data were analyzed using the SPSS statistical program.

The results of the multiple regression analysis revealed a strong and statistically significant effect of the combined dimensions of flexible management on achieving the balance between performance quality and productivity, where the correlation coefficient was ($R = 0.847$) and the coefficient of determination was ($R^2 = 0.717$). This indicates that 71.7% of the variance in performance and productivity can be explained by the implementation of flexible management practices.

The study recommended the promotion of a flexible management culture within government institutions, the development of precise electronic systems for performance monitoring, and the adoption of flexible work policies that achieve a balance between institutional efficiency and employee well-being, in a way that contributes to achieving the sustainable administrative development goals of the Kingdom.

Keywords: Flexible Management – Work–Life Balance – Performance Quality –

Productivity – Balance between Quality and Productivity – Government Sector – Jeddah

City – Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- بركات، عبدالحليم، و قيقوب، عيسى. (٢٠٢٥). الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية: دراسة ميدانية بمديرية مساعدة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناحية حاسي مسعود. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج ١٤، ع ٢، ٢٤٢ - ٢٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590618>
- الزمر، عماد سعيد زكي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية: الدور المحفز للقدرة الإدارية: دراسة حالة. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٣، ١٤٣ - ١٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344238>
- الزمر، عماد سعيد زكي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية: الدور المحفز للقدرة الإدارية: دراسة حالة. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٣، ٧٢ - ١٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344238>
- سليمان، أماني سليمان أحمد. (٢٠٢١). التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني- السودان. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٨، ١١٩ - ١٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1189301>
- عبدالعزيز، ربهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٥، ع ١٤، ٣٩ - ٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616165>
- عبدالعزيز، لبنى جودة، و فريد، أسامة محمود. (٢٠٢٢). إطار مقترح لدور الابتكار في تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على قطاع الزراعة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٣، ١٣ - ٣٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373720>

- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ٢٠١٤-٢٠١٩ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205252>
- عبدالمعز، ميرفت أبو الغيط. (٢٠٢٥). جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة التخطيطية النوعية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع ٣٠، مج ٢، ١٧٠ - ١٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610025>
- على، بدوي منتصر حسن، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٤، ٧٣ - ٩١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372916>
- علي، نضال محمد حشيشو، و زين الدين، علي وفيق. (٢٠٢٢). أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء الشركات الإنتاجية: دراسة حالة شركة حلويات البابا. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ٥، ع ١٤، ١ - ١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313439>
- المجاهد، آمال محمد علي، و السدي، قايد عبدالله عبدالرحمن. (٢٠٢١). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٣٤، ٧٧٤ - ٨٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1191156>
- ندا، سوسن عبداللطيف رزق، و المنصور، موزي عبدالرحمن سليمان. (٢٠٢٤). فاعلية منهجية جمبا كايزن بصناعة الملابس لتحسين جودة العمليات الإنتاجية. مجلة التصميم الدولية، مج ١٤، ع ٢٤، ٥١١ - ٥٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1507152>

- Estanio, M., Losbanes, M. G., Vigonte, F. G., & Abante, M. V. (n.d.). Flexible Working Arrangements: Its Significance to Employees' Performance and Productivity. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4619738>
- Firdausi, W., & Indiyati, D. (2025). The Impact Of Flexible Working Arrangements On Employee Productivity: The Mediating Role Of Work-Life Balance. International Journal Of Science, Technology & Management, 6(4), 801–807. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i4.1328>
- Guerrero, W., Borges, R. N., & Amaral, M. da P. R. (2024). A flexibilidade no horário de trabalho e seus impactos na produtividade. Contemporânea, 4(12), e7035. <https://doi.org/10.56083/rcv4n12-198>
- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. Journal of Humanities, Arts and Social Science, 8(7), 1660–1663. <https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.020>
- Ibrahim, A. Z. (2025). Mediating Role of Work Flexibility Between Organizational Culture and Organizational Productivity. International Journal of Scientific and Management Research, 08(07), 01–09. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2025.8701>
- K, D., & Brett, S. A. (2025). A Study on the Benefits of Flexible Work Arrangements on Employee Productivity. International Scientific Journal of Engineering and Management, 04(09), 1–9. <https://doi.org/10.55041/isjem.esch031>
- Kaur, K. (2024). Unpacking flexibility: the impact of flexible work arrangements on employee well-being, satisfaction, and performance in the it sector. ShodhKosh Journal

of Visual and Performing Arts, 5(6).

<https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.5580>

- Khan, H., Mohamad, A. A., & Lo, M. (2025). Balancing the Scales: The Impact of Workplace Flexibility on Gen Z Employees' Performance and Well-Being in the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 15(3). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v15-i3/26081>
- Mandalahi, S. H., Damayanti, S., Prasanti, T. A., & Maharani, A. (2024). Impact of Flexible Work Environments on Employee Performance: Mediating Roles of Stress and Work-Life Balance. *Ilomata International Journal of Management*. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1235>
- Nagi, S., Ishaq, H. M., Malik, G. A., & ul Ain, Q. (2025). EXPLORING THE IMPACT OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ON WORK-LIFE BALANCE: A STUDY OF WORKING COUPLES. *Journal of Business and Management Research*, 4(3), 72-91.
- Raza, M. H. (2023). Measuring the impact of flexible workspaces on employee performance. *Journal for Business Education and Management*, 3(1), 59–71. <https://doi.org/10.56596/jbem.v3i1.92>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الإدارة المرنة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء

والإنتاجية دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بمدينة جدة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ من ٤٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
- ٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
- ٥- المستوى الوظيفي ☐ إشرافي ☐ تنفيذي ☐ قيادي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الإدارة المرنة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
مرونة الوقت والمكان					
					تسمح الجهة الحكومية للموظفين بالعمل في أوقات مختلفة بما يتناسب مع طبيعة مهامهم.
					يوجد نظام مرّن لتبديل ورديات العمل لتجنب الإرهاق الوظيفي وتحسين الإنتاجية.
					تتيح الجهة للموظفين العمل من مواقع مختلفة (مكاتب فرعية – من المنزل – الميدان).
					تتوافر آليات رقمية لتنسيق العمل بين الفرق في أوقات وأماكن مختلفة.
بعد بيئة العمل المرنة الداعمة					
					ترى الجهة بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون بين الزملاء.
					توفر الإدارة وسائل تقنية تسهل أداء المهام ومتابعتها إلكترونياً.
					تشجع القيادة على الحوار المفتوح ومشاركة الآراء في القرارات الإدارية.
					تعتمد الجهة على أساليب عمل مرنة تُشجّع الإبداع والابتكار.

المبعاد	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
دعم التوازن بين العمل والحياة					
تتيح الجهة للموظفين مرونة في مواعيد الحضور والانصراف وفق ظروفهم الشخصية.					
تشجع الإدارة على تحقيق توازن بين الالتزامات الأسرية ومتطلبات العمل.					
توفر الجهة تسهيلات وخدمات تساعد الموظفين على تخفيف ضغوط العمل (مثل الإجازات المرنة).					
تتبنى الإدارة سياسات تحفّز على الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي للعاملين.					

✿ المحور الثاني: تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
					تحرص الجهة على تحقيق سرعة في إنجاز الأعمال دون الإخلال بجودة المخرجات.
					تُقيّم جودة الأداء بانتظام لضمان التحسين المستمر في الخدمات الحكومية.
					تتبنى الإدارة أساليب عمل تقلل من الأخطاء التشغيلية وترفع الكفاءة.
					تُشجع القيادة العاملين على تحقيق نتائج كمية ونوعية متوازنة.
					تُستخدم مؤشرات أداء دقيقة لقياس مستوى الإنجاز وجودة العمل.
					تسهم نظم المتابعة والمساءلة في تحسين الإنتاجية والجودة معاً.
					يلتزم الموظفون بمعايير الدقة والسرعة في أداء المهام.
					تضع الإدارة أهدافاً كمية ونوعية متوازنة لجميع الإدارات.
					تُحفز الجهة العاملين على الإبداع لتطوير جودة الخدمات المقدمة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُحقق الجهة انسجامًا بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Master of business administration

**The Impact of Flexible Management on Achieving the
Balance Between Performance Quality and Productivity: An
Applied Study on (ministry of commerce) in Jeddah City**

Preparation:

Abdulwahab Abdulkhaleq Alghamdi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025