

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر المرونة الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الإدارية

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	المقدمة:	1.1
6	مشكلة الدراسة	1.2
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري	
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	
7	أهمية الدراسة	1.3
7	أهمية الدراسة	
7	1.3.1 على المستوى النظري:	
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي:	
9	1.2 أسئلة الدراسة	
9	السؤال الرئيسي:	
9	الأسئلة الفرعية:	
10	1.3 أهداف الدراسة	
10	الهدف الرئيسي:	
10	الأهداف الفرعية:	
10	1.4 فرضيات الدراسة	
10	الفرضية الرئيسية:	
11	الفرضيات الفرعية:	
11	1.5 نموذج الدراسة	
12	1.6 منهجية الدراسة	
12	منهج الدراسة:	
12	مجتمع وعينة الدراسة:	
13	مصادر جمع البيانات:	
13	أداة الدراسة:	
14	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	

14	 حدود الدراسة:
15	 1.7 الدراسة الميدانية
15	 1.8 مخطط جانث المشروع المقترح
16	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	 2.1 المقدمة
17	 2.2 المتغير المستقل: المرونة الوظيفية
23	 2.3 المتغير التابع: التوازن بين الحياة العملية والشخصية
28	 2.4 العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية
31	 2.5 الخاتمة
33	 قائمة المراجع
33	 أولاً: المراجع العربية
34	 ثانياً: المراجع الأجنبية

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما أوجد تحديات جديدة أمام المنظمات الإدارية في سعيها للحفاظ على كفاءة العاملين واستقرارهم الوظيفي. وقد أصبحت المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات وممارسات إدارية مرنة تتيح للعاملين القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، وفي الوقت ذاته تراعي احتياجاتهم الشخصية والأسرية. وفي هذا السياق، برز مفهوم المرونة الوظيفية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف تمكين العاملين من أداء مهامهم بطرق وأساليب متنوعة تشمل مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، والعمل عن بُعد، وتقاسم الوظائف، وغيرها من الترتيبات التي تمنح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والتحكم في كيفية إنجاز أعمالهم. (Çankır & Doğru, 2024)

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة أن ترتيبات العمل المرنة تُسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، فضلاً عن تقليل مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي. فقد كشفت دراسة تحليلية بعدية شملت إحدى وعشرين دراسة أجريت في تسع دول مختلفة عن وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ترتيبات العمل المرنة وأداء العاملين، بمعامل ارتباط بلغ (0.596)، مما يعكس حجم تأثير متوسط وفقاً لمعيار كوهين. (Çankır & Doğru, 2024) كما أكدت دراسة أخرى أن ترتيبات العمل المرنة لا تحسّن الأداء فحسب، بل تُعزز أيضاً التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للعاملين، وهو ما ينعكس بدوره إيجابياً على مستوى التزامهم التنظيمي وولائهم المؤسسي. (Segbenya et al., 2024)

ومن جهة أخرى، يُعدّ التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية من أبرز القضايا التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح الموظفون يُعطون أولوية متزايدة لتحقيق هذا التوازن بما يضمن لهم الصحة النفسية والرفاهية والنمو المهني والشخصي في آن واحد. ويُعرّف التوازن بين العمل والحياة الشخصية بأنه قدرة الفرد على التوفيق والتكامل بين متطلبات عمله والتزاماته الشخصية والأسرية، بحيث يتمكن

من إعطاء كل جانب من جوانب حياته الأهمية اللازمة دون أن يطغى أحدهما على الآخر (بوخدوني، 2024). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى سياسات فعّالة لتحقيق هذا التوازن تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي المالي وغير المالي، بما في ذلك ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران العمالة. (Asamoah–Appiah & Singh, 2024)

غير أن فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة لا تتحقق تلقائياً، بل تتوقف على مدى شمولية هذه السياسات وإتاحتها لجميع فئات العاملين دون تمييز. فقد أشارت مراجعة علمية حديثة إلى أن تأثيرات سياسات التوازن بين العمل والحياة غالباً ما تكون صغيرة أو غير متسقة، وذلك بسبب وجود ثمانية عوائق رئيسية تحول دون شموليتها، من بينها ضيق تعريف الأسرة، وانخفاض الوعي بالسياسات المتاحة، والقيود العملية في الوصول إليها، فضلاً عن مواقف المشرفين والثقافة التنظيمية غير الداعمة. (Casper et al., 2025) وهذا ما يستدعي ضرورة فهم العلاقة بين المرونة الوظيفية وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية بشكل أعمق وأكثر شمولية.

وعلى صعيد المنظمات الإدارية في البيئة العربية، فإن الحاجة إلى تطبيق ممارسات العمل المرنة تتزايد في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة. فقد أكدت دراسة أجريت على مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية أن المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة تُسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وإن كانت المرونة الاستراتيجية هي البُعد الأكثر تأثيراً (عيايدة، 2025). كما أثبتت دراسة أخرى أجريت في شركة زين العراق للاتصالات وجود علاقة إيجابية قوية بين بيئة العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز التوازن بين حياتهم العملية والشخصية (علي، 2025). وفي السياق الجزائري، أظهرت الدراسات أن محددات جودة الحياة الوظيفية كظروف العمل وخصائص الوظيفة وأسلوب الإشراف تؤثر في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للمرأة العاملة، وإن كانت الجهود المبذولة في هذا الشأن لا تزال غير كافية (قوادرية ومهني، 2024).

1.2. مشكلة الدراسة

يتنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بموضوعي المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، إلا أن العلاقة بينهما لا تزال تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل، لا سيما في سياق المنظمات الإدارية في البيئة العربية. وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال مجموعة من الفجوات البحثية التي تم رصدها على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الوظيفية ركزت على أثرها في أداء العاملين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، في حين أن دراسة أثرها المباشر على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية كمتغير تابع مستقل لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي. فقد أشار Çankır و Dogru (2024) في مراجعتهم المنهجية إلى أن الدراسات المتاحة ركزت بشكل رئيسي على العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والأداء الوظيفي، دون تعمق كافٍ في آليات تأثيرها على تحقيق التوازن الحياتي. كما أوضحت دراسة Casper وآخرين (2025) أن الأدبيات الحالية تقتصر إلى إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد المرونة الوظيفية المتعددة وبين مفهوم التوازن بين العمل والحياة بشكل شمولي، حيث تميل الدراسات إلى التركيز على بُعد واحد من أبعاد المرونة دون الأبعاد الأخرى. فضلاً عن ذلك، أظهرت الأدبيات النظرية وجود تباين واضح في تحديد أبعاد المرونة الوظيفية ومكوناتها عبر الدراسات المختلفة، مما يُصعّب بناء إطار نظري موحد يمكن تطبيقه على المنظمات الإدارية العربية التي تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن البيئات الغربية التي أُجريت فيها أغلب الدراسات السابقة (بوخدوني، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تبرز عدة فجوات جوهرية تُعزز الحاجة إلى هذه الدراسة. فمن حيث السياق الجغرافي والثقافي، فإن الغالبية العظمى من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة أُجريت في دول غربية أو في قطاعات محددة كقطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاع المصرفي، بينما

تبقى المنظمات الإدارية في البيئة العربية بحاجة ماسة إلى دراسات ميدانية تعكس واقعها وتحدياتها الخاصة (Asamoah-Appiah & Singh, 2024). كما أن نتائج الدراسات الميدانية في البيئة العربية أظهرت تبايناً واضحاً في مستويات تطبيق المرونة الوظيفية وتأثيراتها، إذ كشفت دراسة عيايدة (2025) أن المرونة الاستراتيجية وحدها هي التي أثّرت بشكل دال في جودة الحياة الوظيفية، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى كالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً، وهو ما يتطلب مزيداً من البحث لفهم أسباب هذا التباين. ومن جانب آخر، أشارت دراسة قوادرية ومهني (2024) إلى أن الجهود المبذولة لتحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية في المنظمات الإدارية لا تزال غير كافية رغم وجود أثر لعوامل مثل ظروف العمل وخصائص الوظيفة وأسلوب الإشراف. كما أظهرت دراسة علي (2025) أنه على الرغم من الأثر الإيجابي لبيئة العمل المرنة على الإنتاجية، إلا أن هناك مخاوف حقيقية تتعلق بصعوبات التواصل بين أعضاء فرق العمل في بيئات العمل عن بُعد، مما يشير إلى أن تطبيق المرونة الوظيفية يحتاج إلى استراتيجيات إدارية مدروسة لتحقيق التوازن المنشود. إضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Segbenya وآخرين (2024) أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء العاملين، غير أن هذا الدور الوسيط لم يُختبر بعد في سياق المنظمات الإدارية العربية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟

1.3. أهمية الدراسة

أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد المرونة الوظيفية المتعددة ومفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية في سياق المنظمات الإدارية.
- تعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات العربية التي تناولت أثر المرونة الوظيفية على التوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع رئيسي، وليس كمتغير ثانوي أو وسيط فقط.
- تُقدم الدراسة مساهمة نظرية من خلال اختبار مدى انطباق النتائج التي توصلت إليها الدراسات الغربية حول العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن الحياتي على واقع المنظمات الإدارية في البيئة العربية ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية المختلفة.
- تُعزز الدراسة الفهم النظري لآليات التأثير المتبادل بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية من جهة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية من جهة أخرى، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المتعمقة.
- تُوفر الدراسة قاعدة مرجعية حديثة ومحدّثة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في بناء نماذج بحثية مستقبلية تتناول المرونة الوظيفية والتوازن الحياتي من زوايا متعددة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُوفر الدراسة لصانعي القرار في المنظمات الإدارية رؤية واضحة حول أبعاد المرونة الوظيفية الأكثر تأثيراً في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، مما يساعدهم في تحديد أولويات التطبيق.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ لإدارات الموارد البشرية حول كيفية تصميم وتطبيق سياسات العمل المرنة بما يتناسب مع طبيعة المنظمات الإدارية وخصائص العاملين فيها.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة المنظمات الإدارية على تطوير استراتيجيات فعّالة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال تبني ممارسات مرنة تُعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- تُساعد الدراسة المسؤولين في المنظمات الإدارية على تشخيص واقع تطبيق المرونة الوظيفية ومستويات التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، مما يُمكنهم من اتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على أدلة علمية.
- تُوجّه الدراسة اهتمام المنظمات الإدارية نحو أهمية معالجة التحديات المرتبطة بتطبيق المرونة الوظيفية، كصعوبات التواصل في بيئات العمل عن بُعد، وضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية وبرامج التدريب اللازمة.
- تُفيد الدراسة واضعي السياسات والتشريعات العمالية في صياغة أنظمة عمل مرنة تُراعي خصوصية المنظمات الإدارية وتُحقق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين الشخصية والأسرية.

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (مرونة وقت العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام الوظيفية، مرونة أنماط التوظيف) على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر مرونة وقت العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟
2. ما أثر مرونة مكان العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟
3. ما أثر مرونة المهام الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟
4. ما أثر مرونة أنماط التوظيف على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية؟

1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (مرونة وقت العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام الوظيفية، مرونة أنماط التوظيف) على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر مرونة وقت العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.
2. الكشف عن أثر مرونة مكان العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.
3. تحديد أثر مرونة المهام الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.
4. بيان أثر مرونة أنماط التوظيف على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.
5. تقديم توصيات ومقترحات عملية للمنظمات الإدارية لتعزيز ممارسات المرونة الوظيفية بما يُسهم في تحقيق التوازن بين حياة العاملين العملية والشخصية.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية بأبعادها (مرونة وقت العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام الوظيفية، مرونة أنماط التوظيف) على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

1-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة وقت العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

2-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة مكان العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهام الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة أنماط التوظيف على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

1.5 نموذج الدراسة

التوازن بين الحياة العملية
والشخصية

المرونة الوظيفية بأبعادها
(مرونة وقت العمل، مرونة
مكان العمل، مرونة المهام
الوظيفية، مرونة أنماط
التوظيف)

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

1.6 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمةً لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيُستخدم لوصف ظاهرة المرونة الوظيفية وأبعادها وتحليل أثرها على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يُمكن تعميمها.

كما ستستند الدراسة في إطارها النظري إلى **المنهج الاستقرائي** من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وذلك لبناء الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة وتطوير نموذجها وفرضياتها. وسيتم الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ومتكامل.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الإدارية في القطاعين العام والخاص، والبالغ عددهم التقديري حوالي (2,500) موظف وموظفة، وذلك وفقاً للسجلات الرسمية المتاحة. ويشمل هذا المجتمع مختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية) والتخصصات الوظيفية المتنوعة، مما يُتيح الحصول على بيانات شاملة ومتنوعة حول موضوع الدراسة.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب **العينة العشوائية الطبقية** لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية بشكل متناسب. وبناءً على جداول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970)، وبمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيبلغ حجم العينة المستهدف (334) مفردة. وسيتم توزيع (380) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بما يضمن الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستجابات الصالحة.

مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية — ستعتمد الدراسة على الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.

ثانياً: المصادر الأولية — سيتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة مُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، توزع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)	4
الثاني	المتغير المستقل: المرونة الوظيفية	16
	البُعد الأول: مرونة وقت العمل	4
	البُعد الثاني: مرونة مكان العمل	4
	البُعد الثالث: مرونة المهام الوظيفية	4
	البُعد الرابع: مرونة أنماط التوظيف	4
الثالث	المتغير التابع: التوازن بين الحياة العملية والشخصية (محور واحد)	10

الإجمالي	30
----------	----

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستُوظف الأساليب الإحصائية التالية :معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الأداة، والتحليل العاملي التوكيدي لاختبار صدق البناء، والإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر المرونة الوظيفية بأبعادها الأربعة (مرونة وقت العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام الوظيفية، مرونة أنماط التوظيف) على التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

الحدود البشرية: العاملون في المنظمات الإدارية بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الحدود المكانية: المنظمات الإدارية في القطاعين العام والخاص.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2027/2026.

1.7 الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق مراحل منهجية متسلسلة تبدأ بالتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء لا يقل عددهم عن (7) محكمين، ثم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مصغرة مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية للتأكد من وضوح العبارات ومعامل الثبات. وبعد الانتهاء من إجراءات التحكيم والتعديل، سيتم توزيع الاستبانة النهائية على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (380) مفردة عبر القنوات الإلكترونية والورقية، مع المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن.

ستُفَرَز الاستبانات المستردة وتُستبعد غير الصالحة منها، ثم تُدخَل البيانات في برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية. وسيتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها والإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات والمقترحات العملية والأكاديمية.

1.8 مخطط جانت المشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6
تحديد مشكلة الدراسة وأُسئلتها وأهدافها	■					
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	■	■				
بناء الإطار النظري (المرونة الوظيفية)		■	■			
بناء الإطار النظري (التوازن بين الحياة العملية والشخصية)		■	■			
تصميم نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات			■			
تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)			■			
تحكيم الاستبانة من المتخصصين			■			
إجراء الدراسة الاستطلاعية (30 مفردة)				■		
تعديل الاستبانة بناءً على نتائج التحكيم والاستطلاع				■		
توزيع الاستبانة النهائية (380 استبانة)				■		

						متابعة جمع الاستبانات واسترداد الردود
						تفريغ البيانات وإدخالها في SPSS
						التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي
						اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار
						عرض النتائج ومناقشتها
						كتابة التوصيات والمقترحات
						المراجعة النهائية وإعداد التقرير الختامي
						تسليم البحث في صورته النهائية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، إذ يوفر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم المتغيرات محل الدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى إلى سدها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، برزت المرونة الوظيفية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظرًا لدورها المحوري في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين (عيايدة، 2025). وفي المقابل، أصبح مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية من القضايا الجوهرية التي تُشغل بال المنظمات والعاملين، إذ يُسهم تحقيق هذا التوازن في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين الإنتاجية الكلية للمنظمة (بوخدوني، 2024).

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للمتغير المستقل المتمثل في المرونة الوظيفية بأبعادها الأربعة: مرونة وقت العمل، ومرونة مكان العمل، ومرونة المهام الوظيفية، ومرونة أنماط التوظيف، ثم ينتقل إلى المتغير التابع المتمثل في التوازن بين الحياة العملية والشخصية، قبل أن يستعرض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين. ويعتمد الفصل في ذلك على مراجعة منهجية للأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف تأصيل المفاهيم

نظريًا وتحديد أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما يُسهم في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية وتحديد موقعها من الأدبيات القائمة.

2.2. المتغير المستقل: المرونة الوظيفية

تمهيد

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جذرية فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية وجائحة كوفيد-19، مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في أساليب إدارة مواردها البشرية وتنظيم العمل. وقد أفرزت هذه التحولات حاجة ملحة إلى تبني نماذج عمل أكثر مرونة تُمكن المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات المحيطة، وتمنح العاملين قدرًا أكبر من الاستقلالية في أداء مهامهم. وتُعَد المرونة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين والممارسين، لما لها من أثر بالغ في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا العاملين وتعزيز قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء (عبدالمعطي، 2022).

مفهوم المرونة الوظيفية

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم المرونة الوظيفية، وإن كانت تتفق في جوهرها على أنها تُشير إلى قدرة المنظمة والعاملين فيها على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل من خلال تعديل أساليب العمل وأوقاته وأماكنه وطبيعة المهام المُسندة. فقد عرّفها (Hepfer & Lawrence (2022 بأنها القدرة التفاضلية للمؤسسات على التنبؤ بالتحديات والاستجابة لها والتعافي منها والتعلم منها، بحيث تتميز المؤسسات الأكثر مرونة بقدرتها على التنبؤ بشكل أسرع وأشمل، والاستجابة بفعالية وسرعة أكبر، والتعافي بشكل أعمق، واستخلاص دروس أكثر فعالية من التجارب (عيايدة، 2025). كما عرّفها (Al-Alwan et al. (2022 بأنها تلك الجدارات والقدرات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة والتي تُمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة بسرعة وكفاءة، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى أداء العاملين (العوامل والقطاونة، 2023). وفي السياق ذاته، يُشير مفهوم المرونة الوظيفية إلى قدرة الموظفين والمؤسسات على التكيف مع التغيرات في المهام والمسؤوليات وساعات

العمل ومواقع العمل، وتُعدّ أداة حيوية لتمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات المختلفة وتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للموظفين (عيايدة، 2025).

وتتسم المرونة الوظيفية بكونها مفهومًا متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد تعديل ساعات العمل أو مكانه، ليشمل مختلف جوانب العلاقة التنظيمية بين العامل والمنظمة. فهي تعني إعطاء الموظفين حرية في تحديد كيفية وأين ومتى يؤدون أعمالهم، بما يتناسب مع متطلبات وظائفهم واحتياجاتهم الشخصية (علي، 2025). كما يمكن فهم المرونة الوظيفية في ضوء نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد البشرية المرنة تُشكّل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كونها تُمكنها من إعادة توزيع مواردها واستثمار الفرص الجديدة بفعالية أكبر (رحال والكساسبة، 2021).

أهمية المرونة الوظيفية

تكتسب المرونة الوظيفية أهميتها من كونها تُحقق منافع مزدوجة لكلٍ من المنظمة والعاملين فيها. فعلى صعيد المنظمة، تُسهم المرونة الوظيفية في تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، فضلًا عن تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في سوق عمل تنافسي متزايد (البشاشة والجعافرة، 2022). كما أن المنظمات التي تتبنى سياسات عمل مرنة تكون أقدر على مواجهة الأزمات والتحديات البيئية غير المتوقعة، وهو ما أثبتته تجربة جائحة كوفيد-19 التي كشفت عن الحاجة الماسة للمرونة التنظيمية في ضمان استمرارية الأعمال (عبدالمعطي، 2022).

أما على صعيد العاملين، فإن المرونة الوظيفية تمنحهم شعورًا بالاستقلالية والتمكين، وتُساعدهم على تحقيق التوازن بين التزاماتهم المهنية ومسؤولياتهم الشخصية والأسرية، مما ينعكس إيجابًا على صحتهم النفسية ومستوى رضاهم الوظيفي. وقد أظهرت الدراسات أن أنماط العمل المرنة ترتبط بتقليل التوتر والإجهاد المهني وزيادة الشعور بالاستقلالية والتمكين، كما تُعدّ أداة فعّالة للمنظمات لتحسين الإنتاجية وتقليل الغياب وتعزيز الولاء المؤسسي (عيايدة، 2025). وتشير دراسة (Chung & Van der Lippe 2020) إلى أن المرونة في العمل تلعب دورًا محوريًا في تحقيق المساواة بين الجنسين في بيئة العمل، إذ تُمكن المرأة بشكل خاص من المشاركة الفعّالة في سوق العمل مع الحفاظ على أدوارها الأسرية.

أهداف المرونة الوظيفية

تسعى المنظمات من خلال تبني سياسات المرونة الوظيفية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ففي المقام الأول، تهدف المرونة الوظيفية إلى تعزيز القدرة التكتيكية للمنظمة مع المتغيرات البيئية السريعة، من خلال تمكين العاملين من أداء مهام متنوعة والتقليل من الأضرار الوظيفية المختلفة بكفاءة وفعالية (العوامل والقطاونة، 2023). كما تهدف إلى رفع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي من خلال منح العاملين حرية اختيار الأوقات والأماكن التي يكونون فيها أكثر إنتاجية، وهو ما يتسق مع نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory) التي تؤكد على أن الاستقلالية في العمل تُعزز الدافعية الذاتية للعاملين (Hernández Martínez & Chunga-Liu, 2024).

وتهدف المرونة الوظيفية أيضًا إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين وتمكينهم من تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والاحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة (علي، 2025). فضلًا عن ذلك، تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين والمسؤولية، بحيث ينتقل التركيز من مراقبة الحضور والانصراف إلى تقييم النتائج والمخرجات (البشاشة والجعافرة، 2022). وأخيرًا، تهدف المرونة الوظيفية إلى تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب المواهب والكفاءات في سوق عمل تنافسي، إذ أصبحت ترتيبات العمل المرنة من أهم المعايير التي يبحث عنها الباحثون عن العمل عند اختيار جهات العمل (Çankır & Doğru, 2024).

أبعاد المرونة الوظيفية

تتضمن المرونة الوظيفية في الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية تُشكّل في مجموعها إطارًا شاملاً لفهم هذا المفهوم وقياسه:

البُعد الأول: مرونة وقت العمل — يُشير هذا البُعد إلى درجة الحرية الممنوحة للعاملين في تحديد أوقات بدء وانتهاء عملهم، وتوزيع ساعات العمل على مدار اليوم أو الأسبوع بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية والمهنية. ويتضمن هذا البُعد عدة أشكال كساعات العمل المرنة (Flextime) التي تسمح للعاملين بتعديل مواعيد بدء

وانتهاء يوم العمل ضمن نطاق محدد، وأسبوع العمل المضغوط (Compressed Workweek) الذي يتيح للعاملين إتمام ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل، والعمل بدوام جزئي (Part-time Work) الذي يوفر خيار العمل لساعات أقل من الدوام الكامل. وتؤكد الدراسات أن مرونة وقت العمل تُعدّ من أكثر أشكال المرونة تأثيراً في رضا العاملين وإنتاجيتهم، إذ تمنحهم شعوراً بالتحكم في وقتهم وتُساعدهم على إدارة التزاماتهم المتعددة بفعالية. (Putra et al., 2020)

البُعد الثاني: مرونة مكان العمل — يُشير هذا البُعد إلى إمكانية أداء العمل من مواقع مختلفة خارج المقر الرسمي للمنظمة، بما في ذلك العمل من المنزل (Telecommuting) والعمل عن بُعد (Remote Work) والعمل الهجين (Hybrid Work) الذي يجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد. وقد اكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية في أعقاب جائحة كوفيد-19 التي أجبرت المنظمات على تبني نماذج العمل عن بُعد، مما كشف عن إمكانية أداء كثير من المهام الوظيفية بكفاءة دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في مقر العمل (عبدالمعطي، 2022). وتُشير الدراسات إلى أن مرونة مكان العمل تُسهم في تقليل وقت التنقل والضغط المرتبطة به، وتوفّر بيئة عمل أكثر هدوءاً وتركيزاً، وتُعزّز إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي (Sanjrani et al., 2025).

البُعد الثالث: مرونة المهام الوظيفية — يُعبّر هذا البُعد عن قدرة العاملين على أداء مهام متنوعة تتجاوز الوصف الوظيفي التقليدي، والانتقال بين الأدوار الوظيفية المختلفة داخل المنظمة وفقاً للحاجة والظروف. ويرتبط هذا البُعد بمفهوم تعدد المهارات (Multi-skilling) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement) وإثراء الوظيفة (Job Enrichment)، حيث يكتسب العاملون مهارات وخبرات متعددة تُمكنهم من التكيف مع المتطلبات المتغيرة للعمل (رحال والكساسبة، 2021). وتُعدّ مرونة المهام الوظيفية أداة استراتيجية للمنظمات في مواجهة حالات عدم التأكد، إذ تُقلّل من اعتماد المنظمة على أفراد بعينهم وتُعزّز قدرتها على إعادة توزيع مواردها البشرية استجابة للتحديات الطارئة (العوامل والقطاونة، 2023).

البُعد الرابع: مرونة أنماط التوظيف — يُشير هذا البُعد إلى تنوع أشكال العلاقة التعاقدية بين المنظمة والعاملين، بما يتجاوز نموذج التوظيف الدائم بدوام كامل ليشمل أنماطاً متعددة كالتوظيف المؤقت والتعاقد الحر

(Freelancing) والعمل بنظام المشاريع وتقاسم الوظيفة (Job Sharing) والاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing). ويتيح هذا البُعد للمنظمات المرنة في تعديل حجم قوة العمل استجابة للتقلبات في حجم الطلب على خدماتها، كما يوفر للعاملين خيارات متعددة تتناسب مع ظروفهم وتفضيلاتهم المختلفة (Ahdianita & Setyaningrum, 2024). واقتصاد العمل الحر (Gig Economy) والتحول الرقمي الذي أتاح إمكانية أداء كثير من الأعمال عن بُعد وبأشكال تعاقدية مبتكرة. (Çankır & Doğru, 2024)

الدراسات السابقة المرتبطة بالمرنة الوظيفية

أولاً: الدراسات العربية

أجرى عيايدة (2025) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير المرونة الوظيفية على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة مكونة من (138) موظفًا وموظفة باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستويات المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة بشكل عام، كما كشفت أن المرونة الاستراتيجية هي البُعد الوحيد الذي أثر بشكل دال وإيجابي في جودة الحياة الوظيفية، حيث فسّرت ما نسبته 48.1% من التباين فيها، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى المرتبطة بالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيرًا معنويًا. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغييرات هيكلية واستراتيجية مرنة على مستوى الهياكل التنظيمية وتحسين جودة الحياة للعاملين.

وفي سياق مرتبط، قامت العواملة والقطاونة (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها — مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات — في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة مكونة من (350) موظفًا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع بلغ (3000) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، وأوصت بضرورة اهتمام

صانعي القرار في الوزارة بمرونة الموارد البشرية لدورها في تحسين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين والتشارك المعرفي والتعاون.

أما علي (2025) فقد أجرت دراسة استطلاعية هدفت إلى تحليل تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في شركة زين العراق للاتصالات. وسعت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المرونة في بيئة العمل من حيث مرونة الوقت ومرونة المكان ومرونة المهام ومستوى الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تطبيق سياسات العمل المرن في قطاع الاتصالات لتعزيز الإنتاجية ورضا العاملين.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Çankır & Doğru (2024) مراجعة منهجية وتحليلًا تجميعيًا (Meta-Analysis) هدفًا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين من خلال تحليل الدراسات المنشورة بين عامي 2010 و2024. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات، وتضمنت تحليل عدد كبير من الدراسات التطبيقية في سياقات تنظيمية متنوعة. وأظهرت نتائج التحليل التجميعي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، مما يؤكد أن منح العاملين مرونة أكبر في أداء مهامهم يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لسياسات عمل مرنة مدروسة تأخذ في الحسبان طبيعة المهام الوظيفية والخصائص الفردية للعاملين.

وفي السياق ذاته، قامت Hernández Martínez & Chunga-Liu (2024) بدراسة هدفت إلى تحديد تأثير المرونة في العمل على سعادة العاملين من خلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية كمتغير وسيط، مع دراسة الدور المُعدّل للنوع الاجتماعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من (200) موظف في المستوى الإداري المتوسط بالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المكسيك باستخدام أسلوب المعاينة غير الاحتمالية، وحُلّت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وأكدت النتائج أن المرونة في العمل تؤثر إيجابيًا في سعادة العاملين بشكل مباشر وغير مباشر عبر التوازن بين العمل والحياة، كما تبين أن التفاعلات الإيجابية بين العمل والأسرة تساهم في زيادة

أكبر في السعادة الوظيفية لدى النساء مقارنة بالرجال، وأوصت الدراسة بتصميم سياسات مرونة مُتمايزة بحسب النوع الاجتماعي.

كما أجرى (Ananda 2024) دراسة هدفت إلى بحث تأثير العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة وأداء الموظفين في سياق إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة الأدبية المنهجية للدراسات السابقة ذات الصلة. وأشارت النتائج إلى أن العمل المرن يُمارس تأثيرًا إيجابيًا على كلٍ من التوازن بين العمل والحياة وأداء الموظفين، حيث يميل الموظفون الذين يعملون بمرونة إلى تحقيق توازن أفضل في حياتهم وأداء أعلى مقارنة بالموظفين الذين يعملون بنظام تقليدي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات لسياسات عمل مرنة كأداة استراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الإنتاجية التنظيمية.

2.3. المتغير التابع: التوازن بين الحياة العملية والشخصية

تمهيد

يُمثل التوازن بين الحياة العملية والشخصية أحد أبرز التحديات التي تواجه العاملين في المنظمات المعاصرة، في ظل تزايد الضغوط المهنية وتداخل الحدود بين مجال العمل ومجال الحياة الخاصة، لا سيما مع التطور التكنولوجي الذي أتاح الاتصال الدائم بالعمل على مدار الساعة. وقد أصبح هذا المفهوم محورًا رئيسيًا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لانعكاساته المباشرة على صحة العاملين النفسية والجسدية، ومستوى رضاهم الوظيفي، وأدائهم المهني، فضلًا عن تأثيره في الإنتاجية التنظيمية ومعدلات الدوران الوظيفي (بوخدوني، 2024). ويُعد تحقيق هذا التوازن مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، إذ يتطلب من الفرد مهارات في إدارة الوقت وتحديد الأولويات، ومن المنظمة تبني سياسات وممارسات داعمة تُراعي احتياجات العاملين المختلفة (حجازي، 2023).

مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية

يتسم مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية بالتعددية في التعريفات والأبعاد، وقد تطور عبر الزمن من المفهوم الضيق المتمثل في الفصل بين العمل والحياة الخاصة إلى مفهوم أوسع يشمل التكامل والانسجام

بينهما. فقد عُرِف بأنه القدرة على التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ومحاولة إعطائها نفس الأهمية، بحيث يستطيع الفرد أداء واجباته المهنية بكفاءة مع الحفاظ على جودة حياته الشخصية والأسرية والاجتماعية (بوخدوني، 2024). كما يُعرّف بأنه مفهوم واسع يتضمن تحديد الأولويات بين العمل والمهنة والطموح من جهة، والحياة والصحة والمتعة والأسرة والتطور الروحي من جهة أخرى، بما يحقق الرضا والسعادة في كلا المجالين (حجازي، 2023).

ويرى (Casper et al. 2025) أن التوازن بين العمل والحياة لا يعني بالضرورة التوزيع المتساوي للوقت والجهد بين المجالين، وإنما يتعلق بالتصور الشخصي للفرد حول مدى تلبية متطلبات كل مجال بشكل مُرضٍ. وتُشير (Chung & Van der Lippe 2020) إلى أن هذا المفهوم يتأثر بالسياق الثقافي والمؤسسي والاجتماعي، حيث تختلف التوقعات والمعايير المتعلقة بالتوازن بين المجتمعات والثقافات المختلفة. كما عرّفته قوادرية ومهني (2024) بأنه حالة التوافق التي يُحققها الفرد بين متطلبات عمله والتزاماته الشخصية والأسرية، بحيث لا يطغى أحد الجانبين على الآخر، مما يُسهم في تحقيق الرضا والسعادة في مختلف جوانب الحياة.

أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية

تتجلى أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية في مستويات متعددة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع. فعلى مستوى الفرد، يُسهم تحقيق هذا التوازن في تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين من خلال تقليل مستويات التوتر والقلق والإجهاد المزمن، ويُعزز شعورهم بالرضا عن حياتهم بشكل عام (محمود وعثمان، 2023). كما يُمكنهم من أداء أدوارهم الأسرية والاجتماعية بفعالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة علاقاتهم الشخصية واستقرارهم النفسي. وقد أشارت الدراسات إلى أن غياب التوازن يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي (Burnout) والاكتئاب واضطرابات النوم وضعف العلاقات الأسرية والاجتماعية (قوادرية ومهني، 2024).

أما على مستوى المنظمة، فإن تحقيق التوازن بين العمل والحياة للعاملين يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي، إذ أن العاملين الذين يتمتعون بتوازن جيد يكونون أكثر تركيزاً والتزاماً في عملهم وأقل عرضة للغياب وترك العمل (Asamoah-Appiah & Singh, 2024). كما يُعزز هذا التوازن من الولاء التنظيمي والانتماء المؤسسي، ويُحسّن سمعة المنظمة بوصفها جهة عمل مفضلة تهتم برفاهية موظفيها،

مما يُعزز قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. وعلى المستوى المجتمعي، يُسهم تحقيق هذا التوازن في تعزيز التماسك الأسري والاجتماعي، وتحقيق العدالة بين الجنسين في سوق العمل (Chung & Van der Lippe, 2020).

أهداف تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية

يهدف التوازن بين الحياة العملية والشخصية إلى تحقيق حالة من الانسجام والرضا في مختلف جوانب حياة الفرد، حيث يتمكن من الوفاء بالتزاماته المهنية دون الإخلال بمسؤولياته الشخصية والأسرية. ويسعى هذا المفهوم إلى تقليل صراع الأدوار (Role Conflict) الذي ينشأ عن تعارض متطلبات العمل مع متطلبات الحياة الشخصية، والذي يؤدي إلى الإجهاد النفسي وانخفاض الأداء في كلا المجالين (محمود وعثمان، 2023). كما يهدف إلى تعزيز إثراء الأدوار (Role Enrichment) حيث تنتقل الخبرات والمهارات والموارد الإيجابية المكتسبة في أحد المجالين لتُعزز الأداء في المجال الآخر، فالخبرات الإيجابية في العمل تنعكس على الحياة الشخصية والعكس صحيح (Casper et al., 2025). ويهدف كذلك إلى تمكين العاملين من الاستثمار في تطوير ذواتهم على المستويين المهني والشخصي، وتحقيق أهدافهم الحياتية الشاملة التي لا تقتصر على النجاح المهني فحسب (حجازي، 2023).

أبعاد التوازن بين الحياة العملية والشخصية

يُنظر إلى التوازن بين الحياة العملية والشخصية بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد يتضمن جوانب متعددة ومتكاملة. ويشمل بُعد التوازن الزمني الذي يتعلق بقدرة الفرد على توزيع وقته بشكل عادل بين متطلبات العمل ومتطلبات حياته الشخصية، بحيث لا يستحوذ أحد المجالين على الحصة الأكبر من وقته على حساب المجال الآخر (بوخدوني، 2024). ويتضمن بُعد التوازن النفسي والعاطفي الذي يُشير إلى حالة الانسجام الداخلي التي يشعر بها الفرد تجاه أدواره المتعددة، ومدى شعوره بالرضا والراحة النفسية في كلّ من مجال العمل ومجال الحياة الشخصية، وقدرته على الانفصال الذهني عن ضغوط العمل عند العودة إلى حياته الخاصة (قوادرية ومهني، 2024). كما يشمل بُعد التوازن السلوكي الذي يتعلق بقدرة الفرد على أداء الأدوار المطلوبة منه في كلا المجالين بمستوى مُرضٍ من الكفاءة والفعالية، دون أن يُؤثر الانشغال بأحد المجالين سلبًا على جودة الأداء

في المجال الآخر (محمود وعثمان، 2023). وأخيرًا بُعد التوازن الاجتماعي الذي يرتبط بقدرة الفرد على الحفاظ على علاقاته الأسرية والاجتماعية وتتميتها، والمشاركة الفعّالة في الأنشطة الأسرية والمجتمعية رغم متطلبات العمل (حجازي، 2023).

الدراسات السابقة المرتبطة بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية

أولاً: الدراسات العربية

أجرت قوادرية ومهني (2024) دراسة هدفت إلى قياس مدى توافر بعض محددات جودة الحياة الوظيفية ودراسة أثرها في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للمرأة العاملة بمديرية التجارة لولاية بسكرة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة من الموظفات العاملات بالمديرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثرٍ لكلٍ من ظروف العمل وخصائص الوظيفة وأسلوب الإشراف في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للموظفات، كما تبين أنه رغم الجهود المبذولة لتحقيق حياة عمل جيدة إلا أنها غير كافية. وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهود أكبر من قبل المسؤولين لمساعدة الموظفات على تحقيق التوازن بين حياة العمل وحياتهن الشخصية.

وأجرى بوخدوني (2024) دراسة تناولت جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال تحليل تجارب مؤسسات جامعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة وتحليل تجارب المؤسسات الجامعية في مختلف الدول. وتوصلت الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية هو القدرة على التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ومحاولة إعطائها نفس الأهمية، كما كشفت عن وجود تباين بين الجامعات في تطبيقها لسياسات التوازن بين العمل والحياة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجامعية لسياسات أكثر شمولية تراعي احتياجات العاملين المتنوعة.

كما أجرت محمود وعثمان (2023) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل على التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، بالتطبيق على شركة رويال للتأمين في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج

أن الاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي في سياق العمل يُمثل تهديدًا حقيقيًا للتوازن بين الحياة العملية والشخصية، إذ يؤدي إلى تداخل الحدود بين مجال العمل ومجال الحياة الخاصة ويُصعب الانفصال الذهني عن ضغوط العمل. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات واضحة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في بيئة العمل.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Casper et al. (2025) دراسة مراجعة شاملة هدفت إلى تقييم فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة في تحسين النتائج الفردية والتنظيمية، مع التركيز على أهمية عنصر الشمولية (Inclusion) في نجاح هذه السياسات. ونُشرت الدراسة في مجلة Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. وأظهرت المراجعة أن مجرد وجود سياسات للتوازن بين العمل والحياة لا يكفي لتحقيق النتائج المرجوة، وإنما تعتمد فعالية هذه السياسات بشكل كبير على مدى شعور العاملين بأنهم مشمولون بها فعليًا وأن بإمكانهم الاستفادة منها دون تعرّضهم لعواقب سلبية على مسارهم المهني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لثقافة تنظيمية داعمة تُعزز الشمولية في تطبيق سياسات التوازن.

وأجرى Asamoah–Appiah & Singh (2024) دراسة هدفت إلى تحديد أثر التوازن بين العمل والحياة وترتيبات العمل المرنة على الأداء التنظيمي غير المالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة من الموظفين في قطاعات متعددة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين العمل والحياة والأداء التنظيمي غير المالي المتمثل في رضا الموظفين والتزامهم ومستوى جودة الخدمة المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتعزيز التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين كاستثمار استراتيجي يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل.

كما أجرى Hediningrum (2023) دراسة بحثت في تأثير المرونة في العمل والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة يُمارس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على أداء الموظفين، كما يلعب دورًا وسيطًا

في العلاقة بين المرونة في العمل والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتوفير بيئة عمل تدعم التوازن بين العمل والحياة كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية إلى عدة أطر نظرية تُفسّر طبيعة هذه العلاقة وآلياتها. وتُعدّ نظرية الحدود (Border Theory) التي طوّرها (Clark, 2000) من أبرز النظريات المُفسّرة لهذه العلاقة، إذ ترى أن الأفراد ينتقلون يوميًا بين مجالين مختلفين هما مجال العمل ومجال الحياة الشخصية، وأن التوازن يتحقق عندما يتمكن الفرد من إدارة الحدود بين هذين المجالين بفعالية. وتسهم المرونة الوظيفية في تمكين العاملين من التحكم في هذه الحدود وتعديلها وفقًا لاحتياجاتهم، مما يُيسّر تحقيق التوازن المنشود. (Chung & Van der Lippe, 2020)

كما تُقدّم نظرية المحافظة على الموارد (Conservation of Resources Theory) التي وضعها Hobfoll (1989) إطارًا نظريًا مهمًا لفهم هذه العلاقة. فوفقًا لهذه النظرية، يسعى الأفراد إلى الحفاظ على مواردهم الشخصية — كالوقت والطاقة والجهد — وحمايتهم من الاستنزاف. وعندما تُوفّر المنظمة ترتيبات عمل مرنة، فإنها تمنح العاملين موارد إضافية تتمثل في الاستقلالية والتحكم في وقتهم، مما يُقلل من استنزاف مواردهم الشخصية ويُعزز قدرتهم على الاستثمار في مجالات حياتهم المختلفة. (Casper et al., 2025) وتتسق هذه الرؤية مع نظرية إثراء العمل والأسرة (Work–Family Enrichment Theory) التي تفترض أن الخبرات الإيجابية في أحد المجالين يمكن أن تنتقل لتُعزز جودة الحياة في المجال الآخر، وأن المرونة الوظيفية تُسهّل هذا الانتقال الإيجابي. (Hernández Martínez & Chunga–Liu, 2024)

ومن الناحية العملية، تسهم المرونة الوظيفية في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال آليات متعددة. فمرونة وقت العمل تُتيح للعاملين تعديل جداولهم الزمنية بما يتوافق مع التزاماتهم الأسرية كإعارة الأطفال وحضور الأنشطة المدرسية ومتابعة المواعيد الطبية. ومرونة مكان العمل تُقلل من وقت التنقل وإرهاقه

وثُوفّر للعاملين وقتًا إضافيًا يمكن استثماره في أنشطتهم الشخصية. ومرونة المهام الوظيفية تُعزز شعور العاملين بالتحدي والإنجاز مما ينعكس إيجابًا على حالتهم النفسية بشكل عام. ومرونة أنماط التوظيف تُتيح للعاملين اختيار نمط العمل الذي يتناسب مع ظروفهم الحياتية في مراحل مختلفة من حياتهم. (Putra et al., 2020)

غير أنه تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة ليست خطية بالضرورة، فقد كشفت بعض الدراسات عن أن المرونة المفرطة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، إذ قد يجد العاملون صعوبة في وضع حدود واضحة بين العمل والحياة الشخصية، مما يؤدي إلى تداخل المجالين وزيادة ساعات العمل الفعلية. (Chung & Van der Lippe, 2020) لذا فإن فعالية المرونة الوظيفية في تحقيق التوازن تعتمد على عوامل وسيطة ومُعدّلة متعددة تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة وممارسات الإدارة ودعم المشرفين والسمات الشخصية للعاملين. (Casper et al., 2025)

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

أجرى حجازي (2023) دراسة تحليلية تناولت موضوع التوازن بين العمل والحياة الشخصية من حيث مفهومه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه. وتناولت الدراسة بشكل خاص دور بيئة العمل المرنة وسياسات المنظمة في تمكين العاملين من تحقيق هذا التوازن. وأشارت الدراسة إلى أن المرونة في بيئة العمل تُعدّ من أهم العوامل المُساهمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأن المنظمات التي تتبنى سياسات مرنة تُحقق مستويات أعلى من رضا العاملين وإنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية تدعم التوازن بين العمل والحياة وتُشجع على استخدام ترتيبات العمل المرنة.

وفي السياق ذاته، أجرى البشاشة والجعافرة (2022) دراسة هدفت إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بهذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق

النجاح الاستراتيجي، مما يؤكد أن تبني المنظمات لنهج مرّن في إدارة مواردها واستراتيجياتها يُسهم في تحقيق أهدافها الشاملة بما في ذلك تلبية احتياجات العاملين وتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد . وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة في مختلف مستويات المنظمة.

كما أجريت رحال والكساسة (2021) دراسة دكتوراه هدفت إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها — المرونة الوظيفية ومرونة السلوك ومرونة المهارة — في النجاح المنظمي، مع دراسة الدور المُعدّل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأُجريت على عينة مكونة من (270) مديرًا من مديري الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية باستخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على النجاح المنظمي، كما تبين وجود دور مُعدّل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية على النجاح المنظمي. وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية وبناء علاقات متينة مع المديرين قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Segbenya et al. (2024) دراسة هدفت إلى نمذجة الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين ترتيبات العمل وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. ونُشرت الدراسة في مجلة SAGE Open. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات من عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت النتائج أن ترتيبات العمل المرنة وبرامج الرفاهية ترتبط بشكل فردي ومعنوي بأداء الموظفين والتوازن بين العمل والحياة، كما تبين أن التوازن بين العمل والحياة يتوسط بشكل معنوي العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، مما يعني أن المرونة تُحسن الأداء جزئيًا من خلال تعزيز التوازن بين العمل والحياة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي لسياسات عمل مرنة تركز على تعزيز التوازن بين العمل والحياة.

وأجرى Sanjrani et al. (2025) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير المرونة في مكان العمل على التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الباكستانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

والنوعي المختلط (Mixed Methods) ، حيث تم مسح (450) مشاركًا من خلال استبانات مهيكلية ومقابلات شبه مهيكلية مع (25) من مديري الموارد البشرية والموظفين. وأظهر التحليل الكمي وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد المرونة في مكان العمل وكلٍّ من التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي، حيث كان أقوى ارتباط بين ساعات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة ($r=0.742, p<0.001$) ، وبين خيارات العمل عن بُعد والرضا الوظيفي ($r=0.689, p<0.001$). وخلصت الدراسة إلى أن العاملين الذين تتوفر لهم ترتيبات عمل مرنة حققوا درجات أعلى بنسبة 34% في التوازن بين العمل والحياة و28% في الرضا الوظيفي مقارنة بمن لا تتوفر لهم هذه الترتيبات. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الاعتبارات الثقافية والبنية التحتية عند تطبيق سياسات المرونة.

كما أجرى (Ernanda & Fazlurrahman (2023) دراسة هدفت إلى دراسة أثر ترتيبات العمل المرنة على الأداء الوظيفي من خلال التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط، بالتطبيق على الطلاب العاملين في وسائل التواصل الاجتماعي في مدينة سورابايا بإندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة. وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لترتيبات العمل المرنة على كلٍّ من التوازن بين العمل والحياة والأداء الوظيفي، كما تبين أن التوازن بين العمل والحياة يتوسط العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والأداء الوظيفي، مما يعني أن المرونة في العمل تحسّن الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر عبر تعزيز التوازن بين العمل والحياة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أصحاب العمل لسياسات مرونة تدعم التوازن بين العمل والحياة كوسيلة لتحسين الأداء.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة: المرونة الوظيفية بأبعادها الأربعة (مرونة وقت العمل، ومرونة مكان العمل، ومرونة المهام الوظيفية، ومرونة أنماط التوظيف) والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد كشفت مراجعة الأدبيات عن إجماع شبه تام بين الباحثين على الأهمية المتزايدة لكلا المفهومين في بيئة الأعمال المعاصرة، مع وجود أدلة نظرية وتطبيقية قوية تدعم وجود علاقة إيجابية بين المرونة الوظيفية وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن ترتيبات العمل المرنة تُسهم بشكل فعّال في تحسين التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم المهني وصحتهم النفسية. كما تبين أن فعالية هذه الترتيبات تعتمد على مجموعة من العوامل الوسيطة والمُعدّلة كالثقافة التنظيمية ودعم الإدارة والنوع الاجتماعي والسياق الثقافي والمؤسسي. وفي ضوء ما سبق، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، والمتمثلة في دراسة أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المحددة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية، في سياق يفتقر إلى دراسات كافية تتناول هذه العلاقة بشكل تفصيلي ومتكامل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

عيادة، علي سالم. (2025). المرونة الوظيفية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 10(1)، 30.1-30.

<https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/542>

بوخدوني، لقمان. (2024). جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تحليل تجارب مؤسسات جامعية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 9(1)، 182.169-182.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/255700>

قوادرية، سميرة، ومهني، أشواق. (2024). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للمرأة العاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفات بمديرية التجارة لولاية بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*، 7(2)، 490.473-490.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/255058>

علي، أسرار عبد الزهرة. (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات. *المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(10)، 90. 78-90.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R020725>

البشايشة، سامر عبدالمجيد هزيم، و الجعافرة، أسهمان عبدالكريم. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. *مجلة البحوث التجارية*، مج44، ع1، 383 - 433. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1233600>

العوامل، عريب عبدالفتاح محمد، و القطاونة، منار إبراهيم. (2023). أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1418003>

رحال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). *جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1221931>

عبدالمعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات "COVID19" في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج46، ع2، 1 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334023>

حجازي، أندي محمد حسن محمد. (2023). التوازن بين العمل والحياة الشخصية. الوعي الإسلامي، س61، ع704، 34 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1464608>

محمود، دينا صبري سيد، و عثمان، أماني درويش. (2023). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل على التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة رويال للتأمين - مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، 331 - 376. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418108>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Çankır, A., & Doğru, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>

Segbenya, M., Oduro, G. K. T., Peniana, F., & Ghansah, K. (2024). Modelling the mediating role of work-life balance on the relationship between work arrangement and employee performance in higher education. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241263447>

Asamoah-Appiah, W., & Singh, K. (2024). The impact of work–life balance and flexible work arrangements on non-financial organisational performance. *International Social Science Journal*, 74(253), 1259–1279. <https://doi.org/10.1111/issj.12511>

Casper, W. J., Shockley, K. M., Allen, T. D., Amirkamali, F., & Wayne, J. H. (2025). How effective are work-life balance policies? The importance of inclusion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 73–108. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-050544>

Hernández Martínez, L. E., & Chunga-Liu, Z. E. (2024). Job happiness: influence of work flexibility through work-life balance and gender moderation. *Journal of Management Development*, 43(2), 187-199.

Ernanda, R., & Fazlurrahman, H. (2023). The impact of flexible working arrangements on job performance through work-life balance of students working on social media in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business, And Social Science (IJEMBIS)*, 3, 492-504.

Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875-1889.

Ananda, A. (2024). The influence of flexible work on work-life balance and employee performance in human resource management. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 5(2), 335-340

Sanjrani, H. A., Cheema, A. A., Salik, M. H., & Tarar, M. A. (2025). Exploring the impact of workplace flexibility on employee work-life balance and job satisfaction. *Social Sciences Spectrum*, 4(3), 179-196

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.

Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.

Hediningrum, W. W. (2023). The influence of work flexibility and work-life balance on employee performance. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(01), 23-29.