

نموذج المشروع النهائي 2

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

اسم الطالب /

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي /

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أُمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربون امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ
في نهايته.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقتي في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / عبد الرحيم نادر

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

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

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

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، ومرونة المهام والأدوار الوظيفية، ومرونة الإجازات والتفرغ، على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. كما سعت إلى قياس مستوى توافر المرونة الوظيفية في بيئة العمل، وتحديد مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية، والكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتكوّنت عينة الدراسة من (284) مفردة من العاملين في المنظمات الإدارية، جرى اختيارهم بطريقة ملائمة لأغراض الدراسة.

وأظهرت النتائج أن مستوى المرونة الوظيفية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.69)، كما جاء مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.62). وأثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الوظيفية بأبعادها الأربعة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0.707$)، بما يعني أن المرونة الوظيفية تفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن مرونة المهام والأدوار الوظيفية كانت الأكثر تأثيراً، تلتها مرونة ساعات العمل، ثم مرونة مكان العمل، ثم مرونة الإجازات والتفرغ. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات عمل أكثر مرونة، وتطوير أنظمة العمل الهجين، وتعزيز استقلالية العاملين في أداء المهام، وتحديث نظم الإجازات بما يساهم في رفع مستوى رفاه العاملين وتحسين جودة حياتهم المهنية والشخصية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الوظيفية، التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مرونة

ساعات العمل، مرونة مكان العمل، المنظمات الإدارية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
7.....	4.1 أسئلة الدراسة
8.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 فرضيات الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 منهجية الدراسة
12.....	9.1 الدراسة الميدانية
13.....	10.1 مخطط جانت المشروع المقترح
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15.....	1.2 المقدمة
16.....	2.2 المتغير المستقل: المرونة الوظيفية
16.....	1.2.2 تمهيد
17.....	2.2.2 مفهوم المرونة الوظيفية
18.....	3.2.2 أهمية المرونة الوظيفية
18.....	4.2.2 أهداف المرونة الوظيفية
19.....	5.2.2 أبعاد المرونة الوظيفية
21.....	6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة الوظيفية

23	3.2 المتغير التابع: التوازن بين الحياة العملية والشخصية
23	1.3.2 تمهيد
23	2.3.2 مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية
24	3.3.2 أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية
25	4.3.2 أهداف تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية
25	5.3.2 أبعاد التوازن بين الحياة العملية والشخصية
26	6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية
28	4.2 العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية
28	1.4.2 الإطار النظري للعلاقة
29	2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
32	5.2 الخاتمة
33	1.3 المقدمة
33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
35	3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)
38	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
40	5.3 طريقة جمع البيانات
41	6.3 أنواع البيانات
42	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
43	8.3 الخاتمة
45	1.4 المقدمة
45	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
46	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
49	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
50	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
55	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
60	6.4 الخاتمة
61	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
62	2.5 توصيات الدراسة

63	 3.5 الخاتمة
65	 ABSTRACT
66	 قائمة المراجع
66	 أولاً: المراجع العربية
67	 ثانياً: المراجع الأجنبية
70	 الملاحق
71	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.
47	جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر	2.
47	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.
48	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4.
48	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5.
49	جدول (6): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة	6.
50	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة ساعات العمل	7.
51	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة مكان العمل	8.
52	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة المهام والأدوار الوظيفية	9.
52	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة الإجازات والتفرغ	10.
53	جدول (11): المتوسطات الحسابية العامة لأبعاد المتغير المستقل المرونة الوظيفية	11.
54	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوازن بين الحياة العملية والشخصية	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	13.
57	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة ساعات العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	14.
58	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة مكان العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	15.
59	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة المهام والأدوار الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	16.
59	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الإجازات والتفرغ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	17.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	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 أُجريت 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 تُحسن 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 تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وإن كانت المرونة الاستراتيجية هي البعد 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).

2.1 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.

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 Doğru (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 تفتقر 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).

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 عيادية (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؟

3.1 أهمية الدراسة

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.

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.
- تُقيد الدراسة واضعي السياسات والتشريعات العمالية في صياغة أنظمة عمل مرنة تُراعي خصوصية المنظمات الإدارية وتُحقق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين الشخصية والأسرية.

4.1 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:

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

5.1 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.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : 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

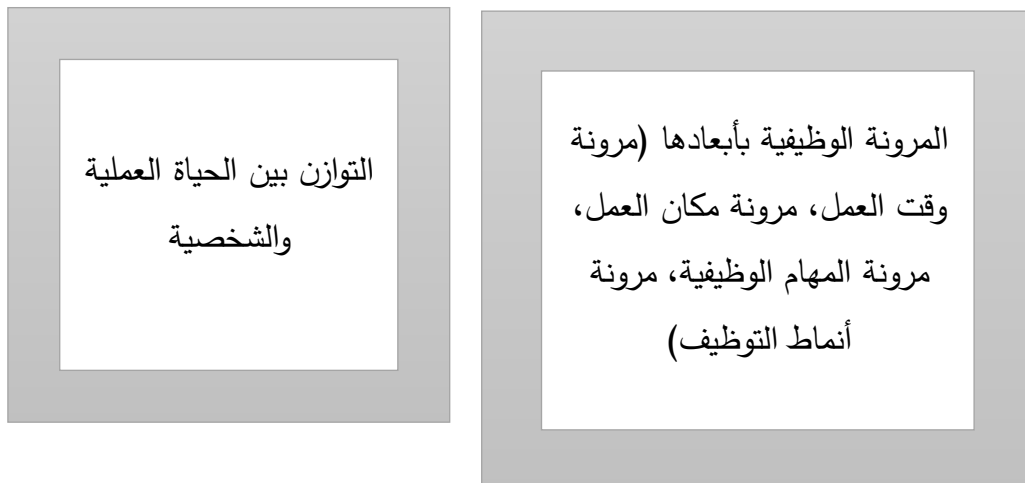
التوظيف (على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية).

الفرضيات الفرعية:

- **H0-1:** 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.
- **H0-2:** 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.
- **H0-3:** 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.
- **H0-4:** 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.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر :إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

8.1 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمةً 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:

سيكون 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%)، سيبليغ حجم العينة المستهدف (334) مفردة. وسيتم توزيع (380) استبانة لتعويض الفاقد

المتوقع في الاستبانة 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) ، وستوظف 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 2026/2027.

9.1 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.

ستُفرز الاستبانات المستردة وتُستبعد غير الصالحة منها، ثم تُدخل 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.

10.1 مخطط جانت المشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6
تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها 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: الإطار
النظري والوَاسَات السَابِقَة

1.2 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 يُساهم 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 يُساهم في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية وتحديد موقعها من الأدبيات القائمة.

2.2 المتغير المستقل: المرونة الوظيفية

1.2.2 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 الفعّالة للتغيرات المحيطة، وتمنح العاملين قدرًا أكبر من الاستقلالية في أداء مهامهم. وتُعدّ 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).

2.2.2 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).

3.2.2 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، فضلاً 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 شعوراً بالاستقلالية والتمكين، وتُساعدهم على تحقيق التوازن بين التزاماتهم المهنية ومسؤولياتهم الشخصية والأسرية، مما ينعكس إيجاباً 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 دوراً محورياً في تحقيق المساواة بين الجنسين في بيئة العمل، إذ تُمكن المرأة بشكل خاص من المشاركة الفعّالة في سوق العمل مع الحفاظ على أدوارها الأسرية.

4.2.2 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 التكيّفية للمنظمة مع المتغيرات البيئية السريعة، من خلال تمكين العاملين من أداء مهام متنوعة والتّقل بين الأدوار الوظيفية المختلفة بكفاءة وفعالية (العوامل والقانون، 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 يسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والاحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة (علي، 2025). فضلاً 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)

5.2.2 أبعاد المرونة الوظيفية

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

البعد الأول: مرونة وقت العمل — يُشير هذا البعد 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 البعد عدة أشكال لساعات 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 تأثيرًا في رضا العاملين وإنتاجيتهم، إذ تمنحهم شعورًا 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، وتُوفّر بيئة عمل أكثر هدوءًا وتركيزًا، 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 وفقًا 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 (رجال والكساسة، 2021). وتُعد مرونة المهام الوظيفية أداة استراتيجية للمنظمات في مواجهة حالات عدم التأكد، إذ تُقلل من اعتماد المنظمة على أفراد بعينهم وتُعزز قدرتها على إعادة توزيع مواردها البشرية استجابة للتحديات الطارئة (العواملة 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 أنماطًا متعددة كالتوظيف المؤقت والتعاقد الحر (Freelancing) والعمل بنظام المشاريع وتقاسم الوظيفة (Job Sharing) والاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing). ويتيح هذا البُعد للمنظمات المرونة في تعديل حجم قوة العمل استجابة للتقلبات في حجم الطلب على خدماتها، كما يوفّر للعاملين خيارات متعددة تتناسب مع ظروفهم وتفضيلاتهم المختلفة (Ahdianita & Setyaningrum, 2024). وتكتسب مرونة أنماط التوظيف أهمية متزايدة في ظل انتشار

اقتصاد العمل الحر (Gig Economy) والتحول الرقمي الذي أتاح إمكانية أداء كثير من الأعمال عن بُعد وبأشكال تعاقدية مبتكرة. (Çankır & Doğru, 2024)

6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة 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 أداة 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 والتنشغيلية 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 أداة 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 المرنة 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، وحُللت 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 كلٍّ 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.

3.2 المتغير التابع: التوازن بين الحياة العملية والشخصية

1.3.2 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). ويُعدّ 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).

2.3.2 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 عُرّف 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 يُساهم في تحقيق الرضا والسعادة في مختلف جوانب الحياة.

3.3.2 أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية

تتجلى أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية في مستويات متعددة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع. فعلى مستوى الفرد، يُساهم 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) والاكتهاب واضطرابات النوم وضعف العلاقات الأسرية والاجتماعية (قوادرية ومهني، 2024).

أما على مستوى المنظمة، فإن تحقيق التوازن بين العمل والحياة للعاملين يُساهم 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).

4.3.2 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 ذاتهم على المستويين المهني والشخصي، وتحقيق أهدافهم الحياتية الشاملة التي لا تقتصر على النجاح المهني فحسب (حجازي، 2023).

5.3.2 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 وتنميتها، والمشاركة الفعّالة في الأنشطة الأسرية والمجتمعية رغم متطلبات العمل (حجازي، 2023).

6.3.2 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، وطُبِّقت 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 يُمثّل تهديدًا حقيقيًا للتوازن بين الحياة العملية والشخصية، إذ يؤدي إلى تداخل الحدود بين مجال العمل ومجال الحياة الخاصة ويُصعّب 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.

4.2 العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية

1.4.2 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 يتقلّبون يوميًا بين مجالين مختلفين هما مجال العمل ومجال الحياة الشخصية، وأن التوازن يتحقق عندما يتمكن الفرد من إدارة الحدود بين هذين المجالين بفعالية. وتُسهم 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 —

وحمايتها 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 تقترض 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، تُسهم 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 كإدارة الأطفال وحضور الأنشطة المدرسية ومتابعة المواعيد الطبية. ومرونة مكان العمل تُقلل من وقت التنقل وإرهاقه وتُوفّر 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). ولذا 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).

2.4.2 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 أجرت رحال والكساسبة (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 وكلٍ من التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي، حيث كان أقوى ارتباط بين ساعات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة ($r=0.742$)، وبين خيارات العمل عن بُعد والرضا الوظيفي ($p<0.001$ ، $r=0.689$). 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 كلّ 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.

5.2 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 تسهم بشكل فعال في تحسين التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم المهني وصحتهم النفسية. كما تبين أن فعالية هذه الترتيبات تعتمد على مجموعة من العوامل الوسيطة والمعدّلة 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 يفترق إلى دراسات كافية تتناول هذه العلاقة بشكل تفصيلي ومتكامل.

الفصل الثالث: منهجية
الدراسة

1.3 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول الدراسة العلمية، إذ يُحدد المسار البحثي الذي يسلكه الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بأسلوب علمي منظم ودقيق. ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة الحالية، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تُوضح المقصود بكل متغير في السياق التطبيقي لهذه الدراسة، مروراً بتصميم البحث والفلسفة البحثية التي تقوم عليها، وصولاً إلى المنهج المستخدم في جمع البيانات وتحليلها. وقد حرص الباحث على اختيار الإجراءات المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع المدروس وأهداف الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج صادقة وموثوقة يمكن تعميمها والاستفادة منها على المستويين النظري والتطبيقي. ويستند هذا الفصل إلى أفضل الممارسات المنهجية المعتمدة في الدراسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، مع مراعاة خصوصية مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمنظمات الإدارية.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يتضمن هذا الجزء تحديداً دقيقاً للمفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، وذلك بصورة إجرائية قابلة للقياس تتناسب مع السياق التطبيقي للبحث.

- **المرونة الوظيفية (المتغير المستقل):** تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة السياسات والممارسات التنظيمية المطبقة في المنظمات الإدارية التي تُتيح للعاملين درجة من الحرية والاستقلالية في تحديد كيفية أداء مهامهم الوظيفية ومكان تنفيذها وتوقيتها، بما يشمل مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، والعمل عن بُعد، وضغط أسبوع العمل، وتقاسم الوظائف. ويتم قياسها من خلال استجابات العاملين على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير والتي تعكس مدى توافر هذه الممارسات وإمكانية الاستفادة منها فعلياً في بيئة عملهم. وقد استندت الدراسة في بناء هذا التعريف إلى ما أشار إليه Çankır وDoğru (2024) من أن المرونة الوظيفية تتضمن ثلاثة سياقات رئيسية هي

مرونة الوقت، ومرونة المهام، ومرونة مكان العمل، فضلاً عما أكدته عيايدة (2025) من أن المرونة الوظيفية تشمل الأبعاد الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية ومرونة الموارد البشرية.

■ **التوازن بين الحياة العملية والشخصية (المتغير التابع):** يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يُدرك عندها العاملون في المنظمات الإدارية قدرتهم على التوفيق والمواءمة بين متطلبات عملهم الوظيفي والتزاماتهم الشخصية والأسرية والاجتماعية، بحيث يتمكنون من تخصيص الوقت والجهد الكافيين لكل جانب من جوانب حياتهم دون أن يطغى أحدهما على الآخر، مع الشعور بالرضا والإشباع في كلا المجالين. ويتم قياسه من خلال استجابات العاملين على فقرات الاستبانة التي تتناول أبعاد التوازن الزمني، والتوازن في الانغماس والمشاركة، والتوازن في الرضا بين مجالي العمل والحياة الشخصية. وقد بُني هذا التعريف في ضوء ما أوردته دراسة بوخدوني (2024) من أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُمثل القدرة على التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية مع إعطائها الأهمية ذاتها، إلى جانب ما أكدته دراسة Segbenya وآخرين (2024) من أن هذا التوازن يتضمن قدرة الفرد على تلبية احتياجات حياته المهنية والشخصية بصورة متزامنة نُقل من الصراع بين المجالين.

■ **المنظمات الإدارية:** تُعرّف إجرائياً بأنها المؤسسات والهيئات الحكومية أو شبه الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات الإدارية والتنظيمية، ويعمل فيها موظفون يؤديون مهام إدارية ومكتبية وتنسيقية، وتخضع لأنظمة ولوائح عمل محددة تُنظم علاقة العمل بين المنظمة والعاملين فيها.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

يُوضح هذا الجزء الإطار المنهجي الشامل للدراسة من خلال نموذج البصلة البحثية (Research Onion) الذي طوّره Saunders وآخرون، والذي يتدرج من الفلسفة البحثية في الطبقة الخارجية وصولاً إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها في الطبقة الداخلية.

الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) بوصفها الأساس الفلسفي الذي يُوجّه عملية البحث. وتقوم الفلسفة الوضعية على افتراض أن الحقيقة موضوعية وقابلة للملاحظة والقياس، وأن المعرفة العلمية تُبنى من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وتتناسب هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر المرونة الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال بيانات كمية مُجمّعة من عينة من العاملين في المنظمات الإدارية، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وقد اعتمدت العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال على الفلسفة الوضعية ذاتها، مثل دراسة Segbenya وآخرين (2024) التي تبنت الفلسفة الوضعية والمنهج الكمي في دراسة العلاقة بين ترتيبات العمل والتوازن بين العمل والحياة وأداء العاملين.

المدخل البحثي (Research Approach)

تعتمد الدراسة على المدخل الاستنباطي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظريات والأدبيات السابقة لصياغة فرضيات بحثية، ثم يعمل على اختبار هذه الفرضيات من خلال البيانات الميدانية المُجمّعة. وبناءً على ذلك، انطلقت الدراسة الحالية من مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة، ثم صاغت فرضيات بحثية تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ليتم بعد ذلك اختبار هذه الفرضيات ميدانياً من خلال البيانات الكمية. ويتسق هذا المدخل مع الفلسفة الوضعية المتبناة، حيث يسعى إلى التحقق من صحة العلاقات النظرية في الواقع التطبيقي.

استراتيجية البحث (Research Strategy)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) بوصفها الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة. وتتميز هذه الاستراتيجية بقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد واسع من المبحوثين بتكلفة معقولة وفي وقت محدد، فضلاً عن إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. وقد استُخدمت الاستبانة المُهيكلّة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة من العاملين في المنظمات الإدارية. وتتوافق

هذه الاستراتيجية مع ما اتبعته الدراسات السابقة ذات الصلة، فقد استخدم عيايدة (2025) استراتيجية المسح الميداني لجمع البيانات من عينة مكونة من 138 موظفاً، كما اعتمد علي (2025) على عينة عشوائية من 174 موظفاً باستخدام الاستبانة المهيكلية، واستخدم Segbenya وآخرون (2024) الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها 316 موظفاً إدارياً.

الاختيار المنهجي (Methodological Choice)

تبنت الدراسة المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative) الذي يعتمد على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً. ويتناسب هذا الاختيار مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية من خلال أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة. وقد تم الاعتماد على الاستبانة المغلقة المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهو الأسلوب ذاته الذي اعتمدته أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال.

الأفق الزمني (Time Horizon)

اعتمدت الدراسة على التصميم المقطعي (Cross-sectional Design) الذي يتم فيه جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ومحددة، وليس على فترات متعاقبة. ويُعدّ هذا التصميم مناسباً للدراسات المسحية التي تهدف إلى رصد الظواهر وقياس العلاقات بين المتغيرات في لحظة زمنية معينة، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة الإجراءات المنهجية المتبعة فيها. وقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة على التصميم المقطعي ذاته (عيايدة، 2025؛ علي، 2025؛ قوادرية ومهني، 2024؛ Segbenya et al., 2024؛ Asamoah-Appiah & Singh, 2024).

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها

تحليلاً كمياً من خلال جمع البيانات الميدانية وتفسيرها إحصائياً للكشف عن العلاقات بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يُمكن الباحث من تحقيق هدفين رئيسيين في آن واحد: الأول هو الوصف الدقيق لواقع تطبيق المرونة الوظيفية ومستويات التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية من خلال الإحصاءات الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والثاني هو التحليل الاستدلالي الذي يكشف عن طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال أساليب تحليل الارتباط والانحدار. ويتسق هذا المنهج مع ما اتبعته الدراسات السابقة، فقد استخدم عيادة (2025) المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر المرونة الوظيفية على جودة الحياة الوظيفية، كما اعتمد علي (2025) على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين بيئة العمل المرنة وإنتاجية الموظفين، واستخدمت قوادرية ومهني (2024) المنهج ذاته في دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الإدارية (الحكومية وشبه الحكومية والخاصة) الذين يشغلون مستويات وظيفية متنوعة تشمل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية (الإشرافية)، والموظفين التنفيذيين. ونظراً لتعدد هذه المنظمات وانتشارها الجغرافي الواسع، فإن الحصول على إطار شامل ودقيق لجميع أفراد المجتمع يُعدّ أمراً صعباً من الناحية العملية، مما يستوجب اللجوء إلى أسلوب المعاينة لاختيار عينة ممثلة تُمكن الباحث من تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الثقة الإحصائية.

طريقة أخذ العينات

اعتمد الباحث على أسلوب العينة الملائمة (غير الاحتمالية) Convenience Sampling، وذلك للأسباب التالية: صعوبة الوصول إلى قائمة حصرية بجميع العاملين في المنظمات الإدارية، والتنوع الكبير في أحجام هذه المنظمات وتوزيعها الجغرافي، فضلاً عن

القيود الزمنية والمالية المرتبطة بطبيعة البحث الأكاديمي. وقد حرص الباحث على تحقيق أكبر قدر ممكن من التنوع في خصائص المستجيبين من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بهدف تعزيز تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

تحديد حجم العينة

استناداً إلى القواعد المنهجية المعتمدة في البحث الكمي، وتحديدًا ما أوصى به Hair et al. (2019) من أن الحد الأدنى المقبول لحجم العينة في الدراسات التي تستخدم التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات هو أن يكون عدد المفردات لا يقل عن 5 إلى 10 أضعاف عدد فقرات أداة الدراسة، فإن حجم العينة المستهدف يُحسب على النحو التالي:

عدد فقرات الاستبيان الكلي 26 = فقرة (16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع)، يُضاف إليها 5 متغيرات ديموغرافية، ليصبح إجمالي المتغيرات المدروسة 31 متغيراً.

وبتطبيق قاعدة الحد الأدنى (5 أضعاف): $31 \times 5 = 155$ مفردة، وبتطبيق الحد الأعلى (10 أضعاف): $31 \times 10 = 310$ مفردات. وعليه، استهدف الباحث توزيع ما لا يقل عن 350 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة. ويُقدَّر معدل الاستجابة المتوقع بنحو 75% إلى 85%، مما يعني الحصول على ما بين 263 إلى 298 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المطلوب ويُعدّ كافياً وفقاً لمعايير Tabachnick & Fidell (2019) التي توصي بحجم عينة لا يقل عن 200 مفردة للتحليلات الإحصائية المتقدمة كتحليل الانحدار المتعدد.

وحدة المعاينة

تمثلت وحدة المعاينة في الموظف الفرد العامل في إحدى المنظمات الإدارية، بصرف النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عقده الوظيفي، شريطة أن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن ستة أشهر في العمل بالمنظمة الحالية، وذلك لضمان امتلاكه خبرة كافية تُمكنه من تقييم

ممارسات المرونة الوظيفية ومستوى التوازن بين حياته العملية والشخصية بشكل واقعي ومبني على تجربة فعلية.

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على الاستبانة المقننة (Structured Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية التي تسعى إلى قياس اتجاهات وآراء عدد كبير من المستجيبين حول ظاهرتي المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد صُممت الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية للمستجيبين ويشمل خمسة متغيرات هي الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، والقسم الثاني يقيس المتغير المستقل (المرونة الوظيفية) من خلال أربعة أبعاد تتضمن 16 فقرة، والقسم الثالث يقيس المتغير التابع (التوازن بين الحياة العملية والشخصية) من خلال 10 فقرات.

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين على فقرات القسمين الثاني والثالث، حيث تتدرج الاستجابات من (1) = غير موافق بشدة، (2) = غير موافق، (3) = محايد، (4) = موافق، إلى (5) = موافق بشدة. ويُعدّ هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في بحوث العلوم الاجتماعية والإدارية نظراً لسهولة فهمه من قبل المستجيبين وقدرته على التمييز بين مستويات الاستجابة المختلفة وملاءمته للتحليلات الإحصائية البارامترية.

جرى توزيع الاستبانة بأسلوبين متكاملين لتحقيق أكبر معدل استجابة ممكن: الأسلوب الأول هو التوزيع الإلكتروني عبر منصة Google Forms من خلال إرسال رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل المهنية ووسائل التواصل الاجتماعي المرتبطة بالعاملين في المنظمات الإدارية، والأسلوب الثاني هو التوزيع الورقي المباشر على عينة من

العاملين في بعض المنظمات الإدارية التي أبدت استعدادها للتعاون، وذلك للوصول إلى شريحة أوسع من المستجيبين بمن فيهم من قد لا يفضلون المشاركة الإلكترونية.

وقبل التوزيع النهائي للاستبانة، أُجريت دراسة استطلاعية أولية (Pilot Study) على عينة مصغرة مكونة من 30 مستجيباً من العاملين في المنظمات الإدارية، بهدف التحقق من وضوح صياغة الفقرات وسهولة فهمها، وقياس الزمن المستغرق لتعبئة الاستبانة، واختبار الصدق الظاهري والثبات الأولي للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات قبل اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة الفعلية.

6.3 أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات يتكاملان معاً لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته.

- **النوع الأول: البيانات الأولية (Primary Data)** ، وهي البيانات التي جمعها الباحث بشكل مباشر من الميدان لأول مرة من خلال الاستبانة المقننة التي وُزعت على العاملين في المنظمات الإدارية. وتشمل هذه البيانات فئتين: الأولى هي البيانات الديموغرافية (التصنيفية) التي تصف خصائص المستجيبين كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وهي بيانات اسمية ورتبية بطبيعتها. والثانية هي البيانات الكمية المتصلة المستمدة من استجابات المبحوثين على فقرات مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد المرونة الوظيفية الأربعة (مرونة ساعات العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام والأدوار الوظيفية، مرونة الإجازات والتفرغ) ومستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وهي بيانات تُعامل إحصائياً على أنها بيانات فترية (Interval Data) مما يُتيح إجراء التحليلات البارامترية عليها.
- **النوع الثاني: البيانات الثانوية (Secondary Data)** ، وهي البيانات التي حصل عليها الباحث من مصادر موجودة مسبقاً، وتشمل المراجع العلمية من كتب ومجلات محكمة

ورسائل علمية وأبحاث مؤتمرات وقواعد بيانات إلكترونية ذات صلة بموضوعي المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتطوير أداة جمع البيانات وتفسير النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات الأخرى.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

يعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 26 أو أحدث)، ويتم التحليل وفق الإجراءات والأساليب التالية:

- **التحليل الوصفي:** يُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات التصنيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وأبعاد المتغيرات لتحديد مستوى المرونة الوظيفية ودرجة التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- **اختبارات الصدق والثبات:** يُقاس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع وللاداة ككل، حيث تُعدّ القيم التي تتجاوز 0.70 مقبولة وفقاً لمعايير Nunnally & Bernstein (1994)، كما يُتحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمقياس.
- **اختبارات التوزيع الطبيعي:** يُستخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أو اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، إضافة إلى فحص قيم الالتواء (Skewness) والتقرطح (Kurtosis) لتحديد مدى ملاءمة البيانات لاستخدام الاختبارات البارامترية.
- **تحليل الارتباط:** يُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (المرونة الوظيفية بأبعادها

الأربعة) والمتغير التابع (التوازن بين الحياة العملية والشخصية)، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

- **تحليل الانحدار المتعدد:** يُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المرونة الوظيفية الأربعة (مرونة ساعات العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام والأدوار، مرونة الإجازات والتفرغ) مجتمعةً على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ومعامل التحديد (R^2).
- **تحليل الانحدار البسيط:** يُستخدم لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المرونة الوظيفية على حدة في التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يُتيح المقارنة بين القدرة التفسيرية لكل بُعد بشكل مستقل.

8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي يركز عليه الباحث في دراسة أثر المرونة الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. وقد تبين أن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف البحث، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم تحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها بأسلوب كمّي دقيق يعتمد على الأدلة الإحصائية.

كما أوضح الفصل أن مجتمع الدراسة يتألف من العاملين في المنظمات الإدارية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأن الباحث اعتمد على أسلوب العينة الملائمة (غير الاحتمالية) في اختيار عينة الدراسة التي يُستهدف أن يبلغ حجمها نحو 350 مستجيباً، وذلك بما يتوافق مع المعايير المنهجية المعتمدة لتحديد الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة في ضوء عدد متغيرات الدراسة وفقراتها البالغة 31 متغيراً وفقرة.

وقد تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في الاستبانة المقننة المكونة من 26 فقرة موزعة على ثلاثة أقسام تغطي البيانات الديموغرافية وأبعاد المرونة الوظيفية الأربعة (مرونة ساعات

العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام والأدوار الوظيفية، مرونة الإجازات والتفرغ (والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات. وجرى التحقق من سلامة الأداة من خلال دراسة استطلاعية أولية قبل التوزيع النهائي.

وبين الفصل كذلك أن البيانات المستخدمة في الدراسة تشمل نوعين: بيانات أولية مستقاة من الميدان عبر الاستبانة، وبيانات ثانوية مستمدة من الأدبيات والمراجع العلمية. كما استعرض الفصل مجموعة شاملة من الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، تتراوح بين الإحصاءات الوصفية واختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي وتحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد واختبارات الفروق، وصولاً إلى التحقق من افتراضات نماذج الانحدار، وذلك بهدف ضمان الصرامة المنهجية والدقة في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج موثوقة يمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

وفي ضوء هذا الإطار المنهجي المتكامل، ينتقل الباحث في الفصل الرابع إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة ومناقشتها وتفسيرها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها والإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل
الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة المصممة لقياس أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث شمل التحليل الإحصائي توصيف عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد استند هذا الفصل إلى البيانات المستخرجة من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، والتي بلغ عددها 284 استبانة من أصل 350 استبانة تم توزيعها على العاملين في المنظمات الإدارية، بما يمثل معدل استجابة مرتفعاً ومقبولاً لأغراض التحليل والاستنتاج. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تفسيرية للنتائج الإحصائية، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبيان مدى دعمها لفرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	168	59.2%
أنثى	116	40.8%
الإجمالي	284	100%

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 59.2%، في حين بلغت نسبة الإناث 40.8% ويُظهر ذلك أن تمثيل الجنسين في العينة كان مناسباً إلى

حدِّ مقبول، بما يسمح بإعطاء صورة عامة عن آراء العاملين في المنظمات الإدارية تجاه متغيرات الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
21.8%	62	أقل من 30 سنة
35.6%	101	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27.8%	79	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.8%	42	50 سنة فأكثر
100%	284	الإجمالي

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في الدراسة هي فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 35.6%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.8%، وهو ما يشير إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية تتمتع بخبرة مهنية مناسبة تؤهلها لتقييم مستوى المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية بشكل واقعي.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
13.4%	38	دبلوم فأقل
56.7%	161	بكالوريوس
22.2%	63	ماجستير
7.7%	22	دكتوراه
100%	284	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 56.7%، وهو ما يعكس الطبيعة التعليمية السائدة في المنظمات الإدارية، كما أن وجود نسب متفاوتة من الحاصلين على الدراسات العليا يضيفي درجة جيدة من التنوع المعرفي داخل العينة.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	54	19.0%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	88	31.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	79	27.8%
15 سنة فأكثر	63	22.2%
الإجمالي	284	100%

يبين الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31.0%، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.8%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية كافية تؤهلهم للحكم على طبيعة السياسات التنظيمية المتعلقة بالمرونة الوظيفية.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	29	10.2%
إدارة وسطى	71	25.0%
إدارة تنفيذية (إشرافية)	83	29.2%
موظف تنفيذي	101	35.6%
الإجمالي	284	100%

توضح النتائج أن أكبر نسبة من المشاركين جاءت ضمن فئة الموظفين التنفيذيين بنسبة 35.6%، ثم فئة الإدارة التنفيذية الإشرافية بنسبة 29.2%، وهو ما يمنح الدراسة قدرة على تمثيل وجهات النظر من مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمات الإدارية.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: اختبار الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والبحث العلمي والإحصاء، وذلك بهدف التحقق من ملاءمة الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، وصياغتها اللغوية، ومدى وضوحها وانتمائها للأبعاد التي تقيسها. وقد أُجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، بما أسهم في إخراج الأداة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات كل بُعد ترتبط بدرجة عالية مع البعد الذي تقيسه.

جدول (6): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
مرونة ساعات العمل	4	0.861
مرونة مكان العمل	4	0.847
مرونة المهام والأدوار الوظيفية	4	0.874
مرونة الإجازات والتفرغ	4	0.839
التوازن بين الحياة العملية والشخصية	10	0.913

0.941	26	الاستبانة ككل
-------	----	---------------

تُظهر نتائج جدول (6) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين 0.839 و0.913، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.941، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الدراسة وأبعادها.

أولاً: المتغير المستقل – المرونة الوظيفية

البُعد الأول: مرونة ساعات العمل

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة ساعات العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتيح لي المنظمة حرية تحديد موعد بداية ونهاية يوم العمل	3.87	0.88	مرتفعة
2	أستطيع تعديل جدول ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف	3.79	0.91	مرتفعة
3	تسمح لي المنظمة بضغط ساعات العمل الأسبوعية في أيام أقل	3.41	1.02	متوسطة
4	توفر المنظمة نظامًا مرناً لتعويض ساعات الغياب	3.74	0.93	مرتفعة

مرتفعة	0.81	3.70	المتوسط العام للبعد
--------	------	------	---------------------

يبين الجدول (7) أن مستوى مرونة ساعات العمل جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 3.70، وتُعد الفقرة الأولى الأكثر حصولاً على متوسط حسابي (3.87)، وهو ما يشير إلى وجود مساحة مقبولة من الحرية في تنظيم ساعات العمل. أما الفقرة المتعلقة بضغط ساعات العمل الأسبوعية فقد جاءت بدرجة متوسطة، ما قد يعكس محدودية تطبيق هذا النوع من المرونة في بعض المنظمات.

البعد الثاني: مرونة مكان العمل

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة مكان العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	تتيح لي المنظمة أداء بعض المهام من خارج مقر العمل	3.68	0.95	مرتفعة
6	توفر المنظمة البنية التحتية اللازمة للعمل عن بعد	3.72	0.90	مرتفعة
7	أستطيع التنسيق مع مديري لتحديد أيام العمل من المقر أو عن بعد	3.63	0.97	مرتفعة
8	تدعم المنظمة نظام العمل الهجين	3.76	0.89	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	3.70	0.84	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن مستوى مرونة مكان العمل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ 3.70، الأمر الذي يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى المنظمات الإدارية نحو تمكين العاملين من العمل عن بعد أو ضمن أنظمة هجينة. وتبرز الفقرة المتعلقة بدعم نظام العمل الهجين كأعلى الفقرات متوسطاً، بما يشير إلى تنامي هذا التوجه التنظيمي.

البُعد الثالث: مرونة المهام والأدوار الوظيفية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة المهام والأدوار الوظيفية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تتيح لي المنظمة المشاركة في تحديد أولويات مهامي	3.91	0.84	مرتفعة
10	أتمتع بالاستقلالية في اختيار أساليب أداء المهام	3.88	0.87	مرتفعة
11	تشجعتني المنظمة على تطوير مهاراتي لأداء أدوار متنوعة	3.80	0.89	مرتفعة
12	تسمح لي المنظمة بتقاسم بعض المهام مع زملائي	3.69	0.92	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.82	0.78	مرتفعة

يوضح الجدول (9) أن مرونة المهام والأدوار الوظيفية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام 3.82، وهو الأعلى بين أبعاد المرونة الوظيفية. ويعكس ذلك إدراك العاملين لوجود درجة جيدة من الاستقلالية والمشاركة في ترتيب الأولويات الوظيفية، بما يدعم إحساسهم بالتحكم في بيئة العمل.

البُعد الرابع: مرونة الإجازات والتفرغ

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة الإجازات والتفرغ

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
---------------	--------	--------------------	----------------------	--------

13	توفر المنظمة سياسة مرنة للإجازات	3.58	0.94	مرتفعة
14	تسمح المنظمة بالحصول على إجازات طارئة	3.64	0.91	مرتفعة
15	تتيح المنظمة إجازات تفرغ مدفوعة أو غير مدفوعة	3.31	1.05	متوسطة
16	تتعامل الإدارة بمرونة مع طلبات الإجازة المرتبطة بالأحداث العائلية	3.60	0.93	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.53	0.86	مرتفعة

تُظهر النتائج أن مرونة الإجازات والتفرغ جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط عام بلغ 3.53، إلا أنها تُعد الأقل بين أبعاد المرونة الوظيفية. ويبدو أن أكثر الجوانب التي تحتاج إلى دعم تنظيمي أكبر تتمثل في إجازات التفرغ المدفوعة أو غير المدفوعة، والتي حصلت على متوسط متوسط نسبياً.

جدول (11): المتوسطات الحسابية العامة لأبعاد المتغير المستقل المرونة الوظيفية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1	0.78	3.82	مرونة المهام والأدوار الوظيفية
مرتفعة	2	0.81	3.70	مرونة ساعات العمل
مرتفعة	3	0.84	3.70	مرونة مكان العمل
مرتفعة	4	0.86	3.53	مرونة الإجازات والتفرغ
مرتفعة		0.73	3.69	المرونة الوظيفية ككل

تدل النتائج الواردة في الجدول (11) على أن مستوى المرونة الوظيفية في المنظمات الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 3.69. كما يتبين أن بُعد مرونة المهام والأدوار الوظيفية

جاء في المرتبة الأولى، وهو ما يشير إلى أن المرونة المرتبطة بأساليب أداء العمل وتوزيع المهام تحظى بدرجة أعلى من التطبيق مقارنة ببقية الأبعاد.

ثانيًا: المتغير التابع - التوازن بين الحياة العملية والشخصية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوازن بين الحياة العملية والشخصية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	أستطيع تخصيص وقت كافٍ لحياتي الشخصية والأسرية	3.74	0.88	مرتفعة
18	نادرًا ما أضطر إلى التضحية بأنشطتي الشخصية بسبب العمل	3.49	0.97	متوسطة
19	أستطيع الفصل بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية	3.68	0.90	مرتفعة
20	لا تتعارض ساعات عملي مع مشاركتي في الأنشطة الأسرية	3.62	0.91	مرتفعة
21	أشعر بالرضا عن توزيع وقتي وجهدي بين العمل والحياة الشخصية	3.71	0.89	مرتفعة
22	لا أشعر بالإرهاق الناتج عن التوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية	3.44	1.01	متوسطة
23	أستطيع الحفاظ على صحتي الجسدية والنفسية رغم ضغوط العمل	3.58	0.93	مرتفعة
24	توفر لي طبيعة عملي مساحة كافية لممارسة هواياتي	3.55	0.95	مرتفعة

25	لا يتأثر أدائي في العمل سلبيًا بمشكلاتي الشخصية	3.67	0.89	مرتفعة
26	أشعر بالسعادة والتوازن في حياتي بوجه عام	3.73	0.87	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير	3.62	0.79	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية جاء مرتفعًا بمتوسط عام بلغ 3.62. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتخصيص وقت كافٍ للحياة الشخصية والأسرية على أعلى متوسط، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بعدم الشعور بالإرهاق في مستوى متوسط، مما يشير إلى أن العاملين يواجهون بعض الضغوط في الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، رغم إدراكهم العام لوجود توازن مقبول.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة (مرونة ساعات العمل، مرونة مكان العمل، مرونة المهام والأدوار الوظيفية، مرونة الإجازات والتفرغ) على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد المرونة الوظيفية كمتغيرات مستقلة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية كمتغير تابع.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003**
مرونة ساعات العمل	0.331	4.982	0.000**
مرونة مكان العمل	0.214	3.406	0.001**
مرونة المهام والأدوار الوظيفية	0.367	5.841	0.000**
مرونة الإجازات والتفرغ	0.189	2.978	0.003**
معامل الارتباط $R = 0.841$ معامل التحديد $R^2 = 0.707$			
قيمة الاختبار $F = 168.235$ القيمة الاحتمالية $\text{Sig. F} = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-13) إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد المرونة الوظيفية مجتمعة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.707$ ، وهي نسبة مرتفعة تعني أن 70.7% من التباين في التوازن بين الحياة العملية والشخصية يمكن تفسيره من خلال أبعاد المرونة الوظيفية الأربعة مجتمعة، كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.841$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن مرونة المهام والأدوار الوظيفية هي الأكثر تأثيرًا في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل الانحدار الخاص بها $B = 0.367$ ، وبلغت قيمة $T = 5.841$ عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد

أن زيادة المرونة في توزيع المهام وتحديد أولويات العمل تسهم بفاعلية في تحسين قدرة العاملين على الموازنة بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية.

كما أظهرت النتائج أن مرونة ساعات العمل جاءت في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، تليها مرونة مكان العمل، ثم مرونة الإجازات والتفرغ، وجميعها أبعاد ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة ساعات العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة ساعات العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
التوازن بين الحياة العملية والشخصية	0.709	0.503	1	286.174	0.000	مرونة ساعات العمل	0.648	0.038	0.709	16.916	0.000

أظهرت نتائج الجدول (14) وجود أثر دال إحصائياً لمرونة ساعات العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.709$ ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.503$ ، مما يعني أن 50.3% من التباين في التوازن بين الحياة العملية والشخصية يمكن تفسيره من خلال مرونة ساعات العمل.

كما بلغت قيمة $F = 286.174$ بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائية، في حين بلغ معامل الانحدار $B = 0.648$ بقيمة $T = 16.916$ ، وهي أيضاً ذات دلالة معنوية. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة مكان العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة مكان العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
التوازن بين الحياة العملية والشخصية	0.661	0.437	1	218.925	0.000	مرونة مكان العمل	0.592	0.040	0.661	14.796	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً لمرونة مكان العمل على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.661، كما بلغ معامل التحديد 0.437، ما يعني أن 43.7% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى مرونة مكان العمل. كما جاءت قيمة F وقيمة T دالتين إحصائياً، وهو ما يؤكد أهمية إتاحة العمل عن بعد أو العمل الهجين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق التوازن المطلوب. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهام والأدوار الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة المهام والأدوار الوظيفية على التوازن بين الحياة العملية والشخصية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
التوازن بين الحياة العملية والشخصية	0.748	0.559	1	357.442	0.000	مرونة المهام والأدوار الوظيفية	0.701	0.037	0.748	18.906	0.000

توضح النتائج أن مرونة المهام والأدوار الوظيفية تُعد أكثر أبعاد المرونة الوظيفية تأثيراً على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.748، وهو ارتباط موجب قوي، كما بلغ معامل التحديد 0.559، مما يعني أن هذا البُعد يفسر بمفرده 55.9% من التباين في المتغير التابع. ويدل ذلك على أن منح العاملين قدرًا من الاستقلالية والمرونة في تنظيم المهام وأولويات الإنجاز يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز شعورهم بالتوازن والرضا بين العمل والحياة الخاصة. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الإجازات والتفرغ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية.

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة الإجازات والتفرغ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
التوازن بين الحياة العملية والشخصية	0.618	0.382	1	173.968	0.000	مرونة الإجازات والتفرغ	0.553	0.042	0.618	13.190	0.000

تشير نتائج الجدول (17) إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً لمرونة الإجازات والتفرغ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.618، ومعامل التحديد 0.382، بما يعني أن 38.2% من التباين في التوازن بين الحياة العملية والشخصية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. ورغم أن هذا البعد جاء الأقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه ظل ذا أهمية إحصائية واضحة، بما يؤكد أن السياسات المرنة المتعلقة بالإجازات والتفرغ تمثل عنصراً داعماً مهماً في تعزيز رفاه العاملين. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

6.4 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عدد من النتائج الإحصائية المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى المرونة الوظيفية جاء مرتفعاً بصورة عامة، كما جاء مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية مرتفعاً كذلك، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية تسهم بدرجات متفاوتة في دعم العاملين وتمكينهم من التوفيق بين أدوارهم المهنية والتزاماتهم الشخصية.

كما بينت اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة منها. ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد، ثبت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المرونة الوظيفية مجتمعة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مع تصدر بُعد مرونة المهام والأدوار الوظيفية من حيث قوة التأثير، يليه بُعد مرونة ساعات العمل، ثم مرونة مكان العمل، وأخيراً مرونة الإجازات والتفرغ.

وتُعد هذه النتائج منسجمة مع منطق الدراسة، إذ تؤكد أن توفير بيئة عمل مرنة لا ينعكس فقط على الأداء الوظيفي، بل يمتد أثره إلى تحسين جودة حياة العاملين النفسية والاجتماعية، وهو ما يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة وتوصياتها واستنتاجاتها النهائية

الفصل الخامس: حدود
البحث والتوصيات
والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تتمثل حدود هذه الدراسة في مجموعة من الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. فمن حيث الحدود الموضوعية، اقتصرَت الدراسة على قياس أثر المرونة الوظيفية بأبعادها الأربعة المتمثلة في مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل، ومرونة المهام والأدوار الوظيفية، ومرونة الإجازات والتفرغ، على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر، مثل الثقافة التنظيمية، أو القيادة الداعمة، أو ضغوط العمل، أو الرضا الوظيفي.

أما من حيث الحدود البشرية، فقد اقتصرَت الدراسة على العاملين في المنظمات الإدارية، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى تختلف في طبيعة العمل والأنظمة الإدارية، مثل القطاع الصناعي أو الصحي أو التعليمي. كما أن اعتماد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات يجعل النتائج مرتبطة بمدى دقة استجابات الباحثين وموضوعيتها.

وفيما يتعلق بالحدود المكانية، فقد أجريت الدراسة في نطاق عدد من المنظمات الإدارية، وهو ما قد يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بالسياق المؤسسي الذي أجريت فيه الدراسة. أما من الناحية الزمنية، فقد تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، الأمر الذي يجعل النتائج مرتبطة بالظروف التنظيمية والإدارية السائدة وقت التطبيق.

وانطلاقاً من هذه الحدود، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول الموضوع من زوايا أوسع، كاختبار الدور الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي أو الدعم التنظيمي أو الاحتراق الوظيفي، أو إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة، أو تطبيق المنهج النوعي أو المنهج المختلط للحصول على تفسير أعمق لكيفية تأثير المرونة الوظيفية في جودة حياة العاملين.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تبني المنظمات الإدارية لسياسات مرنة في تنظيم ساعات العمل بما يتيح للعاملين قدرة أكبر على التوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية .
2. تعزيز تطبيق أنظمة العمل عن بُعد والعمل الهجين، وتوفير البنية التكنولوجية الداعمة لذلك بما يضمن كفاءة الإنجاز واستمرارية التواصل المؤسسي .
3. منح العاملين مساحة أكبر من الاستقلالية في إدارة المهام وتحديد أولويات الإنجاز، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية .
4. تطوير أنظمة الإجازات والتفرغ بما يجعلها أكثر استجابة للظروف الشخصية والأسرية الطارئة للعاملين .
5. نشر ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة الوظيفية تقوم على الثقة والنتائج بدلاً من الرقابة الشكلية الجامدة .
6. تدريب القيادات الإدارية على كيفية إدارة فرق العمل المرنة، بما يحقق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين .
7. إجراء تقييمات دورية لبرامج المرونة الوظيفية داخل المنظمات لقياس فاعليتها وأثرها على رفاه العاملين ومستوى رضاهم وأدائهم .

3.5 الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن المرونة الوظيفية تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة ذات الأثر الجوهري في دعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في المنظمات الإدارية. وقد أثبتت النتائج الإحصائية أن أبعاد المرونة الوظيفية الأربعة تؤثر تأثيراً معنوياً في قدرة العاملين على تحقيق هذا التوازن، مع بروز مرونة المهام والأدوار الوظيفية كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليها مرونة ساعات العمل، ثم مرونة مكان العمل، وأخيراً مرونة الإجازات والتفرغ.

وتؤكد هذه النتائج أن المنظمات التي تسعى إلى تعزيز جودة حياة العاملين لا بد أن تتبنى سياسات تنظيمية أكثر مرونة، لا تقتصر على الشكل الإداري فقط، بل تمتد إلى إعادة النظر في فلسفة العمل ذاتها، بما يوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي واحتياجات الإنسان العامل. ومن ثم، فإن الاهتمام بالمرونة الوظيفية لم يعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة إدارية وإنسانية تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين رفاه العاملين في الوقت نفسه.

Abstract

This study aimed to examine the impact of functional flexibility, represented by flexible working hours, workplace flexibility, task and role flexibility, and leave flexibility, on achieving work–life balance among employees in administrative organizations. It also sought to identify the level of functional flexibility available in the work environment, measure the level of work–life balance, and explore the nature of the effect relationship between the two variables. The study adopted the descriptive–analytical approach as the most appropriate method for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the main instrument for data collection. The study sample consisted of 284 employees working in administrative organizations, selected in a manner appropriate to the study purposes. The findings revealed that the overall level of functional flexibility was high, with a mean score of 3.69, while the level of work–life balance was also high, with a mean score of 3.62. The results of multiple linear regression analysis confirmed that functional flexibility, with its four dimensions, had a statistically significant effect on work–life balance, with a coefficient of determination of $R^2 = 0.707$, indicating that functional flexibility explains a substantial proportion of variance in the dependent variable. The findings further showed that task and role flexibility had the strongest effect, followed by flexible working hours, workplace flexibility, and leave flexibility. Based on these results, the study recommended that administrative organizations adopt more flexible work policies, expand hybrid work systems, enhance employee autonomy in performing tasks, and develop leave systems in ways that improve employee well–being and promote a better balance between professional and personal life.

Keywords: Functional Flexibility, Work–Life Balance, Flexible Working Hours, Workplace Flexibility, Administrative Organizations.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم، و الجعافرة، أسمهان 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>
- بوخدوني، لقمان. (2024). جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تحليل تجارب مؤسسات جامعية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، (91)، 169-182. <https://asjp.cerist.dz/en/article/255700>
- 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>
- رجال، 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>
- 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، (10)، 90-99. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R02072578>

- العواملة، 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>
- 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)، 1-30. <https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/542>
- 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)، 473-490. <https://asjp.cerist.dz/en/article/255058>
- 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

- 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

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

- 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.
- 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.
- 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
- 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>

الملاحق

استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة الموظف/ة المحترم/ة،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر المرونة الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الإدارية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظراً لأهمية رأيكم بوصفكم من العاملين في المنظمات الإدارية، فإنني أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على مدى توافر ممارسات المرونة الوظيفية في بيئة عملكم، وقياس مستوى التوازن بين حياتكم العملية والشخصية.

أرجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية، ثم اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم الشخصي بكل صدق وموضوعية، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فجميع الإجابات مقبولة ما دامت تعكس وجهة نظركم الحقيقية. كما أؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يُطلب منكم ذكر أسمائكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الجنس:

■ ☐ ذكر

■ ☐ أنثى

العمر:

■ ☐ أقل من 30 سنة

■ ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

■ ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

■ ☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

■ ☐ دبلوم فأقل

■ ☐ بكالوريوس

■ ☐ ماجستير

■ ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

■ ☐ أقل من 5 سنوات

■ ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

■ ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

■ ☐ 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

- ☐ إدارة عليا
- ☐ إدارة وسطى
- ☐ إدارة تنفيذية (إشرافية)
- ☐ موظف تنفيذي

القسم الثاني: المتغير المستقل – المرونة الوظيفية

البُعد الأول: مرونة ساعات العمل (Flextime)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تُتيح لي المنظمة التي أعمل بها حرية تحديد موعد بداية ونهاية يوم العمل ضمن نطاق ساعات محددة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أستطيع تعديل جدول ساعات عملي اليومية بما يتناسب مع ظروف الشخصية والأسرية دون التأثير على إنجاز مهامي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسمح لي المنظمة بضغط ساعات العمل الأسبوعية في أيام أقل مقابل الحصول على أيام إجازة إضافية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر المنظمة نظاماً مرناً لتسجيل ساعات العمل يُمكنني من تعويض ساعات الغياب في أوقات أخرى.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: مرونة مكان العمل (Flexplace)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
5	تُتيح لي المنظمة إمكانية أداء بعض مهام الوظيفية من خارج مقر العمل الرسمي (كالمنزل مثلاً).	☐	☐	☐	☐	☐
6	توفر المنظمة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة التي تُمكنني من إنجاز عملي عن بُعد بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	أستطيع التنسيق مع مديري المباشر لتحديد الأيام التي أعمل فيها من مقر العمل والأيام التي أعمل فيها عن بُعد.	☐	☐	☐	☐	☐

8	تدعم المنظمة نظام العمل الهجين الذي يجمع بين الحضور إلى مقر العمل والعمل من مواقع أخرى وفقاً لمتطلبات المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
---	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

البُعد الثالث: مرونة المهام والأدوار الوظيفية (Task Flexibility)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
9	تُتيح لي المنظمة المشاركة في تحديد أولويات مهامي الوظيفية وترتيبها وفقاً لما أراه مناسباً.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أتمتع بقدر كافٍ من الاستقلالية في اختيار الأساليب والطرق التي أؤدي بها مهامي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تشجعني المنظمة على تطوير مهاراتي لأداء أدوار وظيفية متنوعة تتجاوز حدود وصفي الوظيفي المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تسمح لي المنظمة بتقاسم بعض المهام والمسؤوليات مع زملائي عند الحاجة لتخفيف عبء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: مرونة الإجازات والتفرغ (Leave Flexibility)

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
13	تُوفر لي المنظمة سياسة مرنة للإجازات تُمكنني من الحصول على إجازة عند الحاجة دون إجراءات معقدة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تسمح لي المنظمة بالحصول على إجازات طارئة لتلبية الالتزامات الأسرية أو الشخصية المفاجئة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُتيح المنظمة إمكانية الحصول على إجازات تفرغ مدفوعة أو غير مدفوعة لأغراض التطوير الذاتي أو الظروف الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐

16	تتعامل إدارة المنظمة بمرونة مع طلبات الإجازة المرتبطة بالأحداث العائلية المهمة كإعارة الأطفال أو المسنين.	☐	☐	☐	☐	☐
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

القسم الثالث: المتغير التابع - التوازن بين الحياة العملية والشخصية

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
17	أستطيع تخصيص وقت كافٍ لحياتي الشخصية والأسرية إلى جانب الوفاء بمتطلبات عملي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
18	نادراً ما أضطر إلى التضحية بأنشطتي الشخصية أو الاجتماعية بسبب ضغوط العمل أو متطلباته.	☐	☐	☐	☐	☐
19	أشعر بأنني قادر على الفصل بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الحياة الشخصية دون أن يؤثر أحدهما سلباً على الآخر.	☐	☐	☐	☐	☐
20	لا تتعارض ساعات عملي مع قدرتي على المشاركة في الأنشطة الأسرية والمناسبات العائلية المهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	أشعر بالرضا عن الطريقة التي أوزّع بها وقتي وجهدي بين العمل والحياة الشخصية في الوقت الحالي.	☐	☐	☐	☐	☐
22	لا أشعر بالإرهاق أو الاستنزاف النفسي الناتج عن محاولة التوفيق بين متطلبات عملي والتزاماتي الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أستطيع الحفاظ على صحتي الجسدية والنفسية بشكل جيد رغم ضغوط العمل ومسؤوليات الحياة اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
24	توفر لي طبيعة عملي الحالية مساحة كافية لممارسة هواياتي واهتماماتي الشخصية خارج نطاق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

25	أشعر بأن أدائي في العمل لا يتأثر سلباً بمشكلاتي أو التزاماتي الشخصية والأسرية.					☐	☐	☐	☐	☐
26	بشكل عام، أشعر بالسعادة والتوازن في حياتي من حيث قدرتي على النجاح في عملي والاستمتاع بحياتي الشخصية في الوقت ذاته.					☐	☐	☐	☐	☐

MidOcean University



College of Administration

Bachelor of Business Administration

**The Impact of Job Flexibility on Achieving
Work–Life Balance: A Field Study on
Employees in Administrative Organizations**

Student Name:

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Administration –

MidOcean University

Academic Year:

2026 – 1447