

أثر الإدارة المرنة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية دراسة  
تطبيقية على القطاع الحكومي (وزارة التجارة) بمدينة جدة

إعداد الطالب/

عبدالوهاب عبدالخالق الغامدي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## الفهرس

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| ٣  | مقدمة .....                        |
| ٤  | أهمية الدراسة .....                |
| ٨  | اهداف الدراسة .....                |
| ٨  | تساؤلات الدراسة .....              |
| ٨  | فروض الدراسة: .....                |
| ٩  | نموذج الدراسة: .....               |
| ١٠ | دراسات سابقة .....                 |
| ١٧ | الفجوة البحثية .....               |
| ١٧ | المنطلقات النظرية للدراسة .....    |
| ١٩ | المنهجية وطرق البحث: .....         |
| ٢٤ | مصادر جمع البيانات .....           |
| ٢٤ | أدوات الدراسة: .....               |
| ٢٥ | الأساليب الإحصائية المستخدمة ..... |
| ٢٦ | أداة الدراسة .....                 |
| ٢٧ | حدود الدراسة: .....                |
| ٢٨ | المراجع .....                      |

## مقدمة

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

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

و أصبحت المؤسسات الحكومية أمام تحدٍ رئيسي يتمثل في مواكبة أهدافها التنظيمية مع متطلبات الكفاءة الحديثة التي تفرضها رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تُركز على تطوير رأس المال البشري ورفع جودة الخدمات العامة، وأصبح من الضروري تبني ممارسات الإدارة المرنة كمدخل

استراتيجي لتحسين الأداء الحكومي، إذ تتيح المرونة في الوقت والمكان وفي بيئة العمل إمكانيات أوسع لتنظيم الجهد البشري بما يعزز الكفاءة التشغيلية. (Ibrahim, 2025)

إن تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية يُعد أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، خصوصًا في القطاعات الحكومية التي تركز على تقديم خدمات ذات قيمة عامة. فالجودة تمثل البعد النوعي للأداء، بينما تشير الإنتاجية إلى البعد الكمي للإنجاز، ولا يمكن تحقيق الفاعلية المؤسسية إلا من خلال موازنة دقيقة بينهما. (بركات وقبوق، 2025)

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

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

### مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية مرحلة انتقالية مهمة في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وجودة أداء مؤسسي تتسم

بالمرونة والابتكار والاستدامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة المرنة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إعادة تنظيم بيئة العمل بطريقة تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى عبر منحهم قدرًا من الحرية في تحديد الزمان والمكان المناسبين للعمل، بما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

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

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

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

من هنا، تتطرق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

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

### أهمية الدراسة

✓ أولاً: الأهمية العلمية

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

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

#### ثانيًا: الأهمية العملية

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

## اهداف الدراسة

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

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

١. تحليل أثر مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في بيئة العمل الحكومية.

٢. دراسة أثر بيئة العمل المرنة الداعمة في تحسين جودة الأداء وتعزيز الإنتاجية المؤسسية.

٣. التعرف على دور دعم التوازن بين العمل والحياة في تحقيق الانسجام بين متطلبات العمل والرفاه الوظيفي بما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية.

٤. تقديم مقترحات عملية لتطوير سياسات الإدارة المرنة بما يتناسب مع خصوصية العمل في القطاع الحكومي ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

## تساؤلات الدراسة

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

الأسئلة الفرعية:

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

### فروض الدراسة:

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

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

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لـ مرونة الوقت والمكان على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة

العمل المرنة الداعمة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي

بمدينة جدة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم

التوازن بين العمل والحياة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي

بمدينة جدة..

## دراسات سابقة

### دراسة (Firdausi & Indiyati, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة بأبعادها (الجدول الزمني المرن، والعمل

عن بُعد، وتقليل عدد ساعات العمل) على الإنتاجية في الشركات الناشئة في حديقة باندونغ التقنية

(Bandung Techno Park)، وذلك من خلال دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط،

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من 168 من أعضاء الشركات الناشئة في BTP

تم اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة تسهم بشكل كبير في تعزيز التوازن بين العمل

والحياة، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الإنتاجية، كما بينت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة

يلعب دور الوسيط في العلاقة بين ترتيبات العمل والإنتاجية.

وأوصت الدراسة الإدارات في الشركات الناشئة باعتماد سياسات مرنة في تنظيم العمل لتعزيز التوازن

الوظيفي والحياتي وزيادة الإنتاجية المؤسسية.

## دراسة (Hu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة العمل المرنة بأبعادها (مرونة ساعات العمل، ومرونة مكان العمل) على رضا الموظفين الوظيفي والإنتاجية، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة باستخدام منهج المراجعة المنهجية والتحليل المنطقي. أظهرت نتائج الدراسة أن الترتيبات المرنة في ساعات ومواقع العمل تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين التوازن بين الحياة والعمل، كما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الكفاءة والتركيز وتحفيز القدرات الابتكارية..

## دراسة (Guerrero et al., 2024)

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

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

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

#### دراسة (Mandalahi et al., 2024)

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

أظهرت النتائج أن البيئة المرنة في العمل تؤثر إيجابيًا على خفض ضغوط العمل وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، كما أثبت تحليل الانحدار وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، مما يؤكد أهمية المرونة في بيئة العمل كعامل أساسي في رفع الأداء وتعزيز الرفاه الوظيفي والإنتاجية. وأوصت الدراسة المنظمات بتطبيق سياسات عمل مرنة تساهم في تقليل الضغوط وتعزيز رفاه الموظفين، لما لذلك من أثر مباشر على الأداء التنظيمي العام..

#### دراسة (Estanio et al., 2024)

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

ورضا الموظفين الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم .كما أظهرت النتائج أن العمل في بيئة قائمة على النتائج وتبني الجداول المرنة والعمل عن بُعد يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق توازن بين المتطلبات الشخصية والمهنية دون التأثير على نجاح المؤسسة. وأوصت الدراسة المنظمات بتبني سياسات عمل مرنة تُركّز على المخرجات لا على عدد ساعات العمل، لما لذلك من أثر في تعزيز الرضا والأداء والإنتاجية المؤسسية.

دراسة (Raza, 2023)

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

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيًا بين مرونة بيئة العمل وأداء الموظفين، بواقع تأثير بلغ ١٥.٢٥ مرة، مما يدل على أن زيادة المرونة في بيئة العمل تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الرضا والإنتاجية والتعاون وجودة تجربة العمل. وساهمت الدراسة في إثراء النقاش حول سبل تحسين بيئات العمل لتعزيز رفاه الموظفين وفعالية المؤسسات ، وأوصت الدراسة المنظمات بتبني نماذج عمل مرنة ومتوازنة تجمع بين الراحة الفردية ومتطلبات الأداء المؤسسي لتحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئات العمل المعاصرة..

دراسة (Khan et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة بيئة العمل بأبعادها (مرونة الوقت، ومرونة المكان، والتوازن بين الحياة والعمل) على أداء ورفاه الموظفين من جيل "زد (Gen Z)" في قطاع البنوك في باكستان، مع العدالة التوزيعية كمتغير معدل، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني والتصميم المقطعي، حيث تم جمع البيانات من 176 موظفًا من جيل زد في بنوك مدينة لاهور، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن مرونة بيئة العمل تؤثر إيجابيًا على كلٍّ من أداء الموظفين ورفاههم النفسي والمهني، إذ تساعدهم على تحقيق توازن بين المتطلبات الشخصية والمهنية، مما يرفع الإنتاجية ويقلل من الضغوط، كشفت النتائج عن تأثير معدل سلبي للعدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الإدراك بعدم المساواة في تطبيق ترتيبات العمل المرنة قد يقلل من فوائدها، في حين أظهرت العدالة التوزيعية تأثيرًا طفيفًا موجبًا على الرفاه العام للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات العمل المرنة بعدالة وإنصاف لضمان الحفاظ على الثقة والمعنويات، مؤكدة أن المرونة والعدالة معًا يمثلان ركيزة أساسية لتحفيز موظفي جيل زد في بيئات العمل ذات الضغط العالي كقطاع البنوك..

#### دراسة (Ibrahim, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لمرونة العمل بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية في قطاع الصناعات التحويلية بسلطنة عُمان، و استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان شمل ٣٨٥ موظفًا ومديرًا في مؤسسات صناعية مختلفة، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية، وأن مرونة العمل تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه

العلاقة، حيث تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بدمج ممارسات المرونة ضمن الثقافة التنظيمية بوصفها أداة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية ورفع مستويات الرضا والأداء داخل المؤسسات الصناعية..

#### دراسة (Kaur, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة بأشكالها المختلفة (العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، وأسبوع العمل المضغوط، والعمل الهجين) على أداء ورضا موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند، مع التركيز على التوازن بين العمل والحياة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 115 موظفًا في قطاع تقنية المعلومات. وأظهرت النتائج أن أنماط العمل المرنة تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا بين الموظفين، إلا أنها تواجه تحديات مرتبطة بصعوبات التنسيق والتواصل وتداخل حدود الحياة الشخصية والمهنية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لإدارة ترتيبات العمل المرنة، تشمل تطوير آليات تواصل فعّالة وتحديد حدود زمنية ومكانية للعمل لضمان استدامة الأداء وتحقيق التوازن بين الإنتاجية ورفاه الموظفين..

#### دراسة (K & Brett, 2025)

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

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ( $r = 0.840$ ) بين ترتيبات العمل المرنة والإنتاجية، كما بيّن نموذج الانحدار أن هذه الترتيبات تفسر ما نسبته ٧٠.٦٪ من التباين في إنتاجية الموظفين، وأشارت النتائج إلى أن تصميم ترتيبات عمل مرنة مخصصة بحسب احتياجات الموظفين يُعزّز الرضا الوظيفي، والانخراط في العمل، والأداء العام. وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في الأدوات الرقمية والسياسات الشاملة الداعمة للعمل المرن، لما لذلك من أثر في رفع الكفاءة وتحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة، كما دعت إلى إجراء بحوث مستقبلية تتناول جوانب إضافية مثل الرفاه النفسي وأسلوب القيادة.

#### دراسة (Nagi et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرنة (Flexible Work Arrangements) والتوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance) على الأداء الوظيفي في القطاع المؤسسي المالي، مع الإدراك بالاستقلالية (Perceived Autonomy) كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستهدفت 94 موظفًا من مجموعة تطوير التعاونيات في مؤسسة ANGKASA بولاية سيلانجور، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم وتحليلها ببرنامج SmartPLS لتطبيق التحليل الوصفي والاستدلالي، أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تبين أن الإدراك بالاستقلالية يُسهم بدور وسيط في تعزيز هذه العلاقة. وأوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الاستقلالية يحققون أداءً وظيفيًا أفضل ورضا أكبر عن العمل، وأن سياسات العمل المرنة والداعمة للتوازن بين العمل والحياة تُقلل

الغياب ومعدلات الدوران الوظيفي وتحسّن الإنتاجية، وأوصت الدراسة بتبني سياسات مرنة تُعزّز الاستقلالية والثقة في بيئة العمل، بما يسهم في رفع الأداء المؤسسي ورفاه الموظفين..

## الفجوة البحثية

تتفق جميع الدراسات السابقة تقريبًا على أن المرونة في ترتيبات العمل تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة. فقد أكدت دراسات (Firdausi & Indiyati, 2025)، و(K & Brett, 2025)، و(Guerrero et al., 2024)، و (Kaur, 2024) على أن العمل المرن وساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد تسهم في رفع الإنتاجية وتعزيز الرضا والانخراط الوظيفي. كما اتفقت دراسات (Hu, 2024) و (Mandalahi et al., 2024) على أن التوازن بين الحياة والعمل يُعدّ متغيرًا جوهريًا في تفسير العلاقة بين المرونة والإنتاجية، إذ يُسهم في تقليل ضغوط العمل وتحسين الرفاه النفسي للموظفين، واتفقت أيضًا معظم الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية والعدالة التوزيعية كعناصر مكمّلة لتطبيق سياسات العمل المرنة بنجاح، كما أوصت بضرورة وجود أطر تنظيمية واضحة لتطبيق هذه السياسات بما يحافظ على الأداء الجماعي ويقلل من المشكلات المرتبطة بتعدد أنماط العمل.

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

والمصرفي (Khan et al., 2025)، و(Nagi et al., 2025).

كما اختلفت من حيث المنهجيات التحليلية، فبعضها استخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

مثل دراسات (Firdausi & Indiyati, 2025؛ Khan et al., 2025؛ Nagi et al., 2025) ،  
بينما استخدمت أخرى التحليل الارتباطي والانحدار الخطي (K & Brett, 2025) أو المراجعة  
المنهجية للأدبيات (Hu, 2024؛ Guerrero et al., 2024). واختلفت كذلك في تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة، إذ ركزت بعض الدراسات على التوازن بين  
الحياة والعمل كوسيط (Firdausi & Indiyati, 2025؛ Mandalahi et al., 2024؛ Nagi et al., 2025)، فيما أضافت أخرى متغيرات جديدة مثل الثقافة التنظيمية (Ibrahim, 2025) أو  
العدالة التوزيعية (Khan et al., 2025) كعوامل مؤثرة في العلاقة بين المرونة والإنتاجية.

وعلى الرغم من التقدم الواضح في تناول موضوع المرونة في بيئة العمل، إلا أن معظم الدراسات  
السابقة ركزت على القطاع الخاص أو الصناعي أو التقني، مع ندرة الأبحاث التي طبقت هذا المفهوم  
في السياق الحكومي، خصوصًا في الدول العربية والخليجية. كما لم تتناول الدراسات السابقة بعمق  
أثر الإدارة المرنة بأبعادها المتكاملة على تحقيق التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية كمحور مزدوج  
في بيئة العمل الحكومية، وتبرز الفجوة أيضًا في محدودية الدراسات التي تناولت البعد الثقافي  
والتنظيمي المحلي وتأثيره في تطبيق المرونة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، فضلًا عن غياب  
النماذج التطبيقية التي تقيس الأثر التفاعلي بين الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية (مرونة الوقت،  
المكان، والدعم الوظيفي) على مخرجات الأداء العام، من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه  
الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر الإدارة المرنة بأبعادها المختلفة على تحقيق التوازن بين جودة  
الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي بمدينة جدة، بما يضيف بعدًا جديدًا للنقاش العلمي ويمد جسور  
الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في بيئات العمل العامة.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### أولاً: مفهوم الإدارة المرنة

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

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

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

### ثانياً: أبعاد الإدارة المرنة

#### 1. مرونة الوقت والمكان

تعني مرونة الوقت تمكين الموظفين من تحديد أو تعديل جداول عملهم بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية، مثل نظام الساعات المرنة أو ضغط أيام العمل الأسبوعية. أما مرونة المكان فتعني إمكانية أداء المهام من مواقع مختلفة، سواء من المنزل أو مكاتب مشتركة أو مواقع بديلة. (Kaur,

2024).

وتسهم هذه المرونة في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عبر تقليل الضغوط وتحسين التوازن بين الحياة والعمل. كما أن المؤسسات التي تطبق هذا النمط تشهد مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة المخرجات نتيجة زيادة التحفيز والتركيز الذاتي. (Raza, 2023)

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

## 2. بيئة العمل الداعمة

تشير بيئة العمل الداعمة إلى المناخ التنظيمي الذي يشجع التواصل المفتوح، ويدعم المشاركة، ويوفر أدوات وموارد تمكّن الموظف من أداء مهامه بكفاءة ضمن ترتيبات مرنة. وفقاً لـ (Guerrero et al., 2024)، فإن نجاح أنظمة المرونة يعتمد بدرجة كبيرة على جودة العلاقات المهنية ومدى الثقة بين المديرين والموظفين. فالثقة المتبادلة هي أساس فعالية تطبيق المرونة؛ إذ تُقلل الحاجة للرقابة المباشرة وتزيد من الاعتماد على المسؤولية الذاتية. كما تؤكد دراسة (Mandalahi et al., 2024) أن بيئة العمل المرنة التي تتسم بالدعم المؤسسي والتمكين الإداري تسهم في خفض ضغوط العمل وتحسين الصحة النفسية، مما يؤدي إلى رفع الأداء الفردي والجماعي.

## 3. دعم التوازن بين العمل والحياة

يمثل دعم التوازن بين العمل والحياة محوراً رئيساً في فلسفة الإدارة المرنة، إذ يسعى إلى تحقيق التكامل بين الأدوار المهنية والشخصية للفرد دون تعارض أو إنهاك نفسي. ويُعدّ هذا التوازن عاملاً

مؤثرًا في الاستقرار المهني والرضا العام للموظفين.(Firdausi & Indiyati, 2025)

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

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

### ثالثاً: التوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

#### 1. مفهوم جودة الأداء.

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

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

#### 2. مفهوم الإنتاجية

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

وترتبط الإنتاجية ارتباطًا وثيقًا بعوامل تنظيمية مثل وضوح المهام، التحفيز، بيئة العمل، والتوازن الوظيفي. وقد أظهرت دراسة (K & Brett, 2025) أن ترتيبات العمل المرنة تفسر أكثر من ٧٠٪ من التباين في مستويات الإنتاجية، مما يؤكد أهميتها كأداة إدارية لتحسين الأداء المؤسسي. كما بينت دراسات أخرى أن الإنتاجية لا ترتبط بعدد ساعات العمل بقدر ما ترتبط بجودة بيئة العمل ودرجة تمكين الموظف من إدارة وقته وجهده بفاعلية. (Estanio et al., n.d)

#### رابعًا: العلاقة بين الإدارة المرنة والتوازن بين جودة الأداء والإنتاجية

تقوم العلاقة الجوهرية بين الإدارة المرنة والتوازن بين جودة الأداء والإنتاجية على فكرة أن المرونة التنظيمية تُعيد تصميم العمل حول الإنسان بدلًا من فرض العمل عليه. فمنح الموظف حرية التحكم في زمان ومكان عمله يؤدي إلى تقليل الضغوط النفسية والإجهاد، ما يرفع جودة الأداء نتيجة التركيز والرضا الذاتي. وفي الوقت نفسه، يساهم هذا التنظيم في زيادة الإنتاجية لأن الأفراد يعملون في أوقات ذروتهم الذهنية وبطريقة تتناسب أسلوبهم الشخصي (Raza, 2023).

وقد أكد (Mandalahi et al., 2024) أن تطبيق بيئة عمل مرنة يُخفض ضغوط العمل بنسبة ملموسة ويُحسن الأداء بنسبة تقارب ٢٠٪ في القطاعات الخدمية. من جهة أخرى، تشير الأدلة إلى أن الإدارة المرنة تخلق نوعًا من الالتزام النفسي الطوعي، حيث يشعر الموظفون بأن المؤسسة تراعي احتياجاتهم الإنسانية، مما يولد الولاء والانخراط الإيجابي في العمل. (Khan et al., 2025)

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

للمؤسسات استغلال الطاقات البشرية بكفاءة أعلى من خلال تقليل الهدر الزمني، وزيادة الاعتماد على الإنجاز القائم على النتائج لا الحضور، وهو ما يتسق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة العمل الحكومي والتحول إلى منظومة ذكية مرنة.

#### خامسًا: الأسس النظرية المفسرة للعلاقة

يمكن تفسير العلاقة بين الإدارة المرنة وجودة الأداء والإنتاجية استنادًا إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية، أهمها:

١. نظرية التوقع: (Vroom's Expectancy Theory) تشير إلى أن أداء الأفراد يرتبط

بتوقعاتهم حول مدى تحقق النتائج المرجوة. فعندما يدرك الموظف أن العمل المرن سيحقق

له توازنًا بين حياته الشخصية والمهنية، يزيد دافعه لبذل جهد أكبر.

٢. نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory) تفترض أن العلاقة بين

المنظمة والموظف تقوم على تبادل المنافع. فحين تمنح المؤسسة موظفيها حرية ومرونة، يرد

الموظفون ذلك بولاء وحرص أكبر على تحسين جودة الأداء والإنتاجية.

٣. نظرية التحفيز الذاتي: (Self-Determination Theory) تؤكد أن تمكين الموظف من

التحكم في بيئة عمله وزمنه يعزز الدافع الداخلي للأداء العالي، وهو ما يتجسد في أنظمة

العمل المرنة التي تدعم الاستقلالية والثقة.

#### المنهجية وطرق البحث:

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

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

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

## مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

١. **المصادر الأولية:** سيتم جمعها من خلال الاستبانة التي سيقوم الباحث بإعدادها وتطويرها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وستوجه الاستبانة إلى عينة من الموظفين العاملين في الجهة المستهدفة، بهدف الحصول على بيانات ميدانية تعكس آراءهم واتجاهاتهم حول أبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع.

٢. المصادر الثانوية: سيتم الاستعانة بالمراجع العلمية والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتشمل الكتب الأكاديمية، الرسائل الجامعية، المقالات المحكمة، التقارير الرسمية، والدوريات العلمية العربية والأجنبية. وستستخدم هذه المصادر لتأسيس الإطار النظري، وتدعيم التحليل بالمفاهيم والنماذج النظرية والممارسات التطبيقية ذات الصلة.

### أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات، وهي الاستبانة، لما تتميز به من سهولة التطبيق ودقتها في قياس آراء واتجاهات الأفراد حول المتغيرات محل الدراسة. وسيتم تصميم الاستبانة بأسلوب علمي منظم يتضمن ثلاثة أقسام رئيسية:

محور الإدارة المرنة، ويشمل ثلاثة أبعاد:

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

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

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

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

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

#### ١. الإحصاءات الوصفية:

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

#### ٢. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفصل.

٣. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر الكلي لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع..

### حدود الدراسة:

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

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- بركات، عبدالحليم، و قبقيب، عيسى. (٢٠٢٥). الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية: دراسة ميدانية بمديرية مساعدة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناحية حاسي مسعود. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج ١٤، ع ٢٤، ٢٤٢ - ٢٧١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1590618>

- الزمر، عماد سعيد زكي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية المرنة على أداء المنشآت الخدمية: الدور المحفز للقدرة الإدارية: دراسة حالة مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٣٤، ٧٢. 143 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344238>

- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ٢٠١٤-٢٠١٩ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1205252>

- علي، نضال محمد حشيشو، و زين الدين، علي وفيق. (٢٠٢٢). أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء الشركات الإنتاجية: دراسة حالة شركة حلويات البابا. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ٥، ع ١، ١ - ١٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1313439>

– نداء، سوسن عبداللطيف رزق، و المنصور، موزي عبدالرحمن سليمان. (٢٠٢٤). فاعلية

منهجية جمبا كايزن بصناعة الملابس لتحسين جودة العمليات الإنتاجية. مجلة التصميم

الدولية، مج ١٤، ع ٢، ٥١١ – ٥٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1507152>

–

–

–

– Estanio, M., Losbanes, M. G., Vigonte, F. G., & Abante, M. V. (n.d.).

Flexible Working Arrangements: Its Significance to Employees'

Performance and Productivity. Social Science Research Network.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.4619738>

– Firdausi, W., & Indiyati, D. (2025). The Impact Of Flexible Working Arrangements On Employee Productivity: The Mediating Role Of Work–Life Balance. International Journal Of Science, Technology & Management, 6(4), 801–807.

<https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i4.1328>

– Guerrero, W., Borges, R. N., & Amaral, M. da P. R. (2024). A flexibilidade no horário de trabalho e seus impactos na produtividade.

Contemporânea, 4(12), e7035. <https://doi.org/10.56083/rcv4n12-198>

- Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. Journal of Humanities, Arts and Social Science, 8(7), 1660–1663. <https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.020>
- Ibrahim, A. Z. (2025). Mediating Role of Work Flexibility Between Organizational Culture and Organizational Productivity. International Journal of Scientific and Management Research, 08(07), 01–09. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2025.8701>
- K, D., & Brett, S. A. (2025). A Study on the Benefits of Flexible Work Arrangements on Employee Productivity. International Scientific Journal of Engineering and Management, 04(09), 1–9. <https://doi.org/10.55041/isjem.eseh031>
- Kaur, K. (2024). Unpacking flexibility: the impact of flexible work arrangements on employee well-being, satisfaction, and performance in the it sector. ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.5580>

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

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Master of business administration**



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

**Preparation:**

**Abdulwahab alghamdi**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr . Fayez Jarad**

**1447-2025**