

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية بما يدعم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة - دراسة تحليلية تطبيقية على شركة ليلاس السعودية للمقاولات في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

ريما مازن عطوة

مشروع تخرج - ٢ -

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ / ١١ / ٢٥ - الفصل الثالث ٢٠٢٥

جدول المحتويات
الإهداء

الشكر والتقدير

مستخلص الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

١. مشكلة الدراسة

١. فجوات على المستوى النظري

٢. فجوات على المستوى التطبيقي

٢. أهمية الدراسة

١. الأهمية على المستوى النظري

٢. الأهمية على المستوى التطبيقي

٣. أسئلة الدراسة

٤. أهداف الدراسة

٥. فرضيات الدراسة

٦. نموذج الدراسة

٧. منهجية الدراسة

٨. الدراسة الميدانية

٩. مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١. المقدمة

٢. الدراسات المرتبطة بمرونة بيئة العمل

٣. الدراسات المرتبطة بالتوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة

٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٥. خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي

1. 3.1 المقدمة
2. 3.2 مفهوم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية
3. 3.3 مرونة بيئة العمل
4. 3.4 دور الإدارة العليا والسياسات المؤسسية
5. 3.5 النماذج النظرية المرتبطة بالدراسة
6. 3.6 المفاهيم التشغيلية للبحث
7. 3.7 خاتمة الفصل

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وأدواتها

- 4.1 المقدمة
- 4.2 نوع البحث ومنهجه
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 4.4 عينة الدراسة
- 4.5 أداة جمع البيانات
- 4.6 أساليب التحليل الإحصائي
- 4.7 صدق وثبات أداة الدراسة
- 4.8 حدود الدراسة
- 4.9 خاتمة الفصل

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- 5.1 مقدمة الفصل
- 5.2 وصف عينة الدراسة
- 5.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- 5.4 اختبار فرضيات الدراسة
- 5.5 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

خاتمة الفصل 5.6

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات الرئيسية للدراسة 6.1

التوصيات التطبيقية 6.2

مقترحات لدراسات مستقبلية 6.3

قائمة المراجع

الملاحق

الملحق 1: مقدمة الاستبيان

الملحق 2: الأسئلة الشخصية والديموغرافية

الملحق 3: جدول المتغيرات وأبعادها

الملحق 4: نموذج الاستبيان

:

الإهداء

إلى والديّ العزيزين، سندي ودعمي الأول في مسيرتي العلمية والحياتية، إلى كل من آمن بقدرتي وشجعني، على الاستمرار، وإلى كل امرأة تسعى لتحقيق ذاتها والتوازن بين طموحها المهني ومسؤولياتها الأسرية، أهدي هذا العمل المتواضع .

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبدالرحيم نادر، مشرف هذا البحث، على توجيهاته العلمية القيمة وملاحظاته البناءة التي كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا البحث بالصورة الأكاديمية المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدموه من دعم علمي ومعرفي، وإلى إدارة شركة ليلاس السعودية للمقاولات وجميع الموظفين المشاركات في الاستبيان، لتعاونهن الصادق الذي أسهم في إنجاح الدراسة.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع بيئة العمل الإدارية في شركة ليلاس السعودية للمقاولات، والتعرف على أثر مرونة بيئة العمل في دعم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة العاملة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي والتوازن المهني والعائلي لدى الموظفين، كما أظهرت أهمية الدور الذي تلعبه السياسات المؤسسية ودعم الإدارة العليا في تعزيز هذا التوازن. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل الإدارية ودعم تمكين المرأة داخل المؤسسات، وبما يتماشى مع مستهدفات التنمية في المملكة العربية السعودية.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الإدارية الحديثة، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أنظمتها وهيكلها التنظيمية لتستوعب احتياجات القوى العاملة المتنوعة، وعلى وجه الخصوص احتياجات المرأة. التحدي الأكبر الذي يواجه العديد من النساء العاملات هو كيفية التوفيق بين متطلبات العمل وواجبات الحياة العائلية، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى المرونة المؤسسية أو السياسات الداعمة..

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية تصميم بيئات عمل داعمة وشاملة، تُمكن المرأة من أداء دورها المهني دون الإخلال بدورها الأسري، كما تهدف إلى اقتراح نماذج إدارية عملية تساعد في تعزيز التوازن بين الجانبين. وتتماشى هذه الدراسة مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف الخامس المتعلق بالمساواة بين الجنسين، كما تلامس جوهر الإدارة العامة التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة التنظيمية.

١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني بعض المؤسسات الإدارية لمفاهيم المرونة والتمكين، إلا أن التحديات المرتبطة بتوازن المرأة بين الحياة المهنية والعائلية لا تزال قائمة وتؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفة ورضاها واستقرارها الوظيفي.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

كيف يمكن إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية بما يدعم التوازن الفعال بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة في القطاع الإداري ؟

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت قضايا التوازن بين العمل والحياة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول هذا التوازن من منظور إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية بشكل يراعي احتياجات المرأة في المجتمعات المحافظة أو في السياقات الثقافية الخليجية، وتحديداً في القطاع الخاص. كما أن الكثير من الأدبيات ركزت على مفاهيم عامة دون تقديم نماذج أو أطر نظرية واضحة يمكن تطبيقها في السياقات الإدارية المحلية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه معظم المؤسسات الإدارية صعوبات في تحويل السياسات الداعمة للمرأة إلى ممارسات فعلية ومؤسسية، مما يخلق فجوة بين ما هو منصوص عليه في الأنظمة وما يُطبق فعلياً في بيئة العمل. كما أن كثيراً من المبادرات المتعلقة بتوازن المرأة بين العمل والحياة ما تزال محدودة النطاق أو غير مفعلة بالشكل الكافي، مما يستدعي دراسة تطبيقية لتشخيص الواقع واقتراح نماذج عملية قابلة للتنفيذ.

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تُساهم هذه الدراسة في الإثراء النظري لحقل الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزها على موضوع التوازن بين العمل والحياة للمرأة كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي وجودة بيئة العمل. كما توفر إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية تتعلق بالتنوع والعدالة في بيئات العمل الإدارية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تساهم في تحسين بيئة العمل بما يراعي احتياجات المرأة العاملة ، كما تقدم نماذج وآليات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الإدارية، مما يعزز من جودة الأداء الوظيفي ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي للنساء، ويدعم جهود التمكين المؤسسي، وتكمل هذه الدراسة تجربة مثالية لأحد الشركات الخاصة في السعودية وهي شركة ليلاس السعودية للمقاولات .

٤- أسئلة البحث:

١. ما مدى توافر سياسات داعمة للتوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة في المؤسسات الإدارية؟
٢. ما أبرز التحديات التي تواجه المرأة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية؟
٣. كيف تؤثر مرونة بيئة العمل على إنتاجية المرأة العاملة ورضاها الوظيفي؟
٤. ما النماذج أو الآليات الإدارية المقترحة التي يمكن تبنيها لتحسين التوازن لدى الموظفات؟
٥. ما دور القيادة الإدارية في دعم التوازن الوظيفي للعاملات في القطاع الإداري؟

٥- أهداف البحث:

١. التعرف على واقع بيئة العمل الحالية بالنسبة للمرأة في المؤسسات الإدارية
٢. تحليل التحديات التي تعيق تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى المرأة
٣. اقتراح نماذج وآليات إدارية مبتكرة تعزز من دعم هذا التوازن
٤. تقييم تأثير توافر المرونة في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للنساء.
٥. تقديم توصيات عملية لصناع القرار لتطوير بيئات العمل من منظور داعم للمرأة

٧- فرضيات البحث:

١. توجد علاقة إيجابية بين مرونة بيئة العمل ورضا الموظفة عن التوازن بين حياتها المهنية والعائلية
٢. غياب السياسات التنظيمية الداعمة يؤثر سلباً على أداء المرأة واستقرارها الوظيفي
٣. دعم الإدارة العليا يُعد عاملاً أساسياً في تحسين بيئة العمل للمرأة
٤. وجود حضانة داخل المؤسسة أو مرونة ساعات الدوام يزيد من إنتاجية المرأة
٥. إدماج النساء في تطوير السياسات الإدارية يؤدي إلى نتائج أكثر عدالة واستدامة

٨- نموذج البحث (الإطار النظري + التطبيق):

- المتغير المستقل : مرونة بيئة العمل
- المتغير التابع : التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة
- المتغيرات الوسيطة : السياسات المؤسسية، دور الإدارة، نوع المؤسسة (حكومية / خاصة)
- أداة الدراسة : استبانة إلكترونية تُوزع على موظفات في مؤسسات إدارية مختارة، منها شركة ليلاس السعودية للمقاولات

٩- نبذة عن المؤسسة المقترحة للتطبيق:

شركة ليلاس السعودية للمقاولات هي شركة وطنية تعمل في مجال المقاولات العامة والمشاريع الإنشائية، وتضم عددًا من الموظفين الإداريات في مختلف الأقسام، مما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق هذه الدراسة.

سيساعد البحث في رصد واقع السياسات الداخلية ومدى مرونتها، وقياس أثرها على التوازن بين حياة الموظفين المهنية والعائلية، مما يُعزز من مصداقية التوصيات التطبيقية المقترحة .

١٠- منهجية البحث:

- نوع البحث :وصفي تحليلي
- النهج : كمي
- أداة الدراسة : استبانة مغلقة تُوزع إلكترونياً
- المجتمع المستهدف : موظفات إداريات في شركة ليلاس السعودية للمقاولات، تتراوح أعمارهن بين ٢٥ - ٤٥ سنة
- أسلوب التحليل : تحليل إحصائي باستخدام الجداول النسبية والارتباط البسيط

١١ - المخطط المقترح للبحث:

١. المقدمة
٢. مشكلة البحث وأهميته وأهدافه
٣. الإطار النظري والمفاهيمي
٤. مراجعة الأدبيات السابقة
٥. المنهجية وأدوات الدراسة
٦. عرض النتائج وتحليلها
٧. المناقشة والتفسير
٨. الاستنتاجات والتوصيات
٩. قائمة المراجع
١٠. الملحق (الاستبيان – الجداول إن وجدت)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 - المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، إذ تُساهم في إغناء الإطار النظري وتوضيح موقع الدراسة الحالية ضمن سياق الأدبيات المتاحة .

وتبرز هذه الدراسات الجهود البحثية التي تناولت موضوع التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة، خاصةً في البيئات الإدارية. كما تُظهر الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، لا سيما في السياق السعودي وقطاع المقاولات .

2.2 - المتغير المستقل: مرونة بيئة العمل

تناولت العديد من الدراسات أثر المرونة في بيئة العمل على إنتاجية الموظفين ورضاهم .

أشار خليل (2020) إلى أن مرونة ساعات الدوام والعمل عن بعد تُسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحسين الأداء .

كما تناولت دراسة OECD (2021) أهمية السياسات المرنة في تقليص الفجوات الجندرية داخل المؤسسات وتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل .

2.3 - المتغير التابع: التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة

ركزت الدراسات على مفهوم التوازن باعتباره متغيرًا رئيسيًا يحدد مستوى الرفاهية النفسية والوظيفية للمرأة :

بيّنت عبد الله (2021) أن غياب التوازن يؤدي إلى ضغوط نفسية ومشكلات في الاستقرار الوظيفي .
فيما أشار Alsubaie (2022) إلى أن التوازن يُعد من أبرز العوامل التي تحدد نية الموظفين للاستمرار في القطاع العام أو مغادرته .

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر الدراسات وجود علاقة مباشرة بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية:
خلصت Burke & Richardsen (2016) إلى أن المؤسسات التي تطبق سياسات داعمة (مثل الحضانات أو ساعات العمل المرنة) تحقق مستويات أعلى من إنتاجية وولاء الموظفين .
كما أكدت دراسة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023) أن دعم المرأة عبر سياسات عملية يُعزز من اندماجها المؤسسي ويخفض معدلات التسرب الوظيفي .

2.5 الخاتمة:

تبين من مراجعة الأدبيات أن هناك اتفاقاً عاماً على أن مرونة بيئة العمل تُعد عنصراً محورياً في تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة. ومع ذلك، تظل الفجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تركز على بيئات العمل في القطاع الخاص السعودي، وخاصة في شركات المقاولات. وهنا تكمن أهمية الدراسة الحالية التي تستهدف شركة ليلاس السعودية للمقاولات كنموذج تطبيقي، بهدف تقديم حلول عملية ومؤسسية قابلة للتنفيذ .

الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي

3.1 المقدمة

يمثل الإطار النظري حجر الأساس في أي بحث علمي، إذ يوفر الخلفية النظرية التي تفسر الظاهرة قيد الدراسة وتوضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وفي هذه الدراسة، يُعنى الإطار النظري بتوضيح مفهوم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة، وكيف يمكن لمرونة بيئة العمل والسياسات المؤسسية أن تدعم هذا التوازن في السياق الإداري.

كما يساهم في إبراز دور الإدارة العليا في صياغة بيئات عمل داعمة للمرأة، ويستعرض النماذج النظرية ذات الصلة.

3.2 مفهوم التوازن بين العمل والحياة

يشير التوازن بين العمل والحياة إلى قدرة الفرد على التوفيق بين متطلبات العمل الوظيفي والالتزامات العائلية والاجتماعية دون أن يطغى جانب على آخر.

وبالنسبة للمرأة العاملة، يكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة نظرًا لتعدد الأدوار التي تضطلع بها في الأسرة والمجتمع، مما يتطلب وجود بيئة عمل مرنة تساعد على الوفاء بتلك الأدوار بكفاءة ورضا.

3.3 مرونة بيئة العمل

تعني مرونة بيئة العمل توافر سياسات وأنظمة تسمح بتعديل ساعات الدوام، أو تبني أنماط العمل عن بُعد، أو توفير إجازات مرنة، أو وجود حضانات داخل المؤسسات. هذه الممارسات لا تؤثر فقط على إنتاجية الموظفة، بل تمتد لتشمل رضاها الوظيفي واستقرارها في العمل، وهو ما يسعى هذا البحث لقياسه في شركة ليلاس السعودية للمقاولات.

3.4 دور الإدارة العليا والسياسات المؤسسية

تلعب الإدارة العليا دورًا محوريًا في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتوازن بين الحياة المهنية والعائلية. فغياب الدعم الإداري أو عدم تفعيل السياسات المؤسسية يُضعف من فرص نجاح أي مبادرة متعلقة بتمكين المرأة. وفي المقابل، يُعد إشراك النساء في وضع هذه السياسات من أبرز الضمانات لتحقيق استدامتها وملاءمتها للواقع العملي.

3.5 النماذج النظرية المرتبطة بالدراسة

- **نظرية الدور: Role Theory** تفسر كيف يمكن لتعدد أدوار المرأة (المهنية والأسرية) أن يؤدي إلى ضغوط وصراعات إذا لم تكن هناك سياسات داعمة .
- **نظرية العدالة التنظيمية: Organizational Justice Theory** تؤكد على أهمية توفير بيئة عمل عادلة تراعي احتياجات جميع الموظفين، بما فيهم النساء، لتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي .
- **نظرية رأس المال البشري: Human Capital Theory** تنظر إلى تمكين المرأة ودعمها باعتبارها استثمارًا يرفع من إنتاجية المؤسسة ويعزز من تنافسيتها .

3.6 المفاهيم التشغيلية للبحث

- **التوازن بين العمل والحياة :** قدرة الموظفة على التوفيق بين أدوارها المهنية والأسرية دون أن ينعكس أحدهما سلبًا على الآخر
- **مرونة بيئة العمل :** السياسات والممارسات التي تسمح بتخصيص ساعات الدوام أو أماكن العمل أو توفير تسهيلات داعمة
- **رضا الموظفة :** الشعور الإيجابي الناتج عن بيئة العمل الداعمة والتوازن المحقق بين مسؤولياتها المختلفة
- **أداء المرأة :** مستوى الإنتاجية والجودة في العمل الذي يتحقق في ظل بيئة عمل عادلة ومرونة

3.7 الخاتمة

يُبرز هذا الإطار النظري العلاقة المتشابكة بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة، ويوضح الدور الحاسم للإدارة العليا في صياغة السياسات المؤسسية التي تترجم هذا التوازن إلى واقع ملموس , كما يشكّل هذا الإطار القاعدة المرجعية التي يستند إليها التحليل الميداني لاحقًا .

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وأدواتها

4.1 المقدمة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى تشخيص واقع بيئة العمل الإدارية في شركة ليلاس السعودية للمقاولات، وتحليل أثر مرونة هذه البيئة على قدرة المرأة على تحقيق التوازن بين حياتها المهنية والعائلية. ويعتمد هذا الفصل على عرض المنهجية المعتمدة وأدوات جمع البيانات، والمجتمع المستهدف، وأساليب التحليل الإحصائي .

4.2 نوع البحث

- المنهج : وصفي - تحليلي
- النهج : كمي، يعتمد على البيانات الرقمية المستخلصة من الاستبيانات وتحليلها إحصائيًا

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات العاملات في شركة ليلاس السعودية للمقاولات، واللواتي تتراوح أعمارهن بين ٢٥ - ٤٥ سنة، نظرًا لكون هذه الفئة تمثل النسبة الأكبر من القوى النسائية الإدارية

4.4 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠ - ١٠٠) موظفة إدارية من الشركة، بحيث تُمثل شرائح مختلفة من الإدارات والتخصصات داخل الشركة، لضمان تنوع الآراء وموضوعية النتائج

4.5 أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظرًا لسرعتها وسهولة توزيعها وتحليل نتائجها

تم تصميم الاستبانة عبر منصة Google Forms، واحتوت على ثلاثة محاور رئيسية تغطي:

- ✓ المعلومات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، سنوات الخبرة)
- ✓ مرونة بيئة العمل (عدد ساعات العمل، إمكانية العمل عن بُعد، الإجازات، وجود حضانة داخلية)
- ✓ التوازن بين العمل والحياة (الرضا الوظيفي، الضغوط الأسرية، الاستقرار الوظيفي، النية في الاستمرار بالعمل)

يمكن الاطلاع على نموذج الاستبيان من خلال الرابط التالي:

[<https://forms.gle/RRFSyMRvh56dr2zc7>] 

مقياس الإجابة: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي :

(من ١ = أعارض بشدة - إلى ٥ = أوافق بشدة)

4.6 أساليب التحليل

- التحليل الإحصائي الوصفي : لعرض النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري
- اختبارات الارتباط : لقياس العلاقة بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة
- اختبار الفرضيات : للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية مسبقًا

4.7 صدق وثبات الأداة

- ❖ الصدق : سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من ملاءمتها لموضوع البحث
- ❖ الثبات : سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة

4.8 حدود الدراسة

- الحدود المكانية : شركة ليلاس السعودية للمقاولات – المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية : الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥
- الحدود البشرية : الموظفات الإداريات في الشركة
- الحدود الموضوعية : موضوع التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة في بيئة العمل الإدارية

4.9 الخاتمة

تشكل المنهجية المعتمدة وأداة الاستبانة محورًا أساسيًا في هذه الدراسة، إذ ستوفر بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة. وستُستخدم النتائج لاحقًا في صياغة التوصيات العملية المقترحة لتطوير السياسات المؤسسية في الشركة.

الفصل الخامس: حدود الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم النتائج، ثم يلخص أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل بيانات الاستبانة، ويقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل شركة ليلاس السعودية للمقاولات، بما يدعم مرونة بيئة العمل ويعزز التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للموظفات.

5.2 حدود الدراسة

أولاً: الحدود المكانية
اقتصرت الدراسة على شركة ليلاس السعودية للمقاولات في المملكة العربية السعودية، وهو ما قد يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بخصائص بيئة العمل داخل الشركة مقارنة بمؤسسات أخرى.

ثانياً: الحدود البشرية
استهدفت الدراسة الموظفين الإداريات داخل الشركة، ولم تشمل الوظائف الميدانية أو التشغيلية، مما يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بطبيعة العمل الإداري.

ثالثاً: الحدود الزمانية
تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي (الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥)، وهو نطاق زمني محدد قد يتأثر بظروف العمل الموسمية أو التنظيمية في تلك الفترة.

رابعاً: الحدود المنهجية
اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة إلكترونية، وتعتمد النتائج على إدراك المشاركات وتقييمهن الذاتي، وهو ما قد يتأثر بالفروق الفردية في الفهم والتجربة.

5.3 الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. وجود علاقة إيجابية بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية كلما ارتفعت مرونة بيئة العمل من حيث ساعات الدوام وإمكانية التكيف مع الظروف، ارتفع مستوى شعور الموظفات بإمكانية تحقيق توازن أفضل بين العمل والأسرة.
٢. السياسات المؤسسية ودعم الإدارة عامل حاسم في تحويل المرونة إلى واقع ملموس أظهرت النتائج أن وجود سياسات واضحة ودعم فعلي من الإدارة يعزز أثر المرونة، ويجعلها ممارسة مستقرة وليست "حلولاً مؤقتة".
٣. الخدمات المساندة للأمهات تمثل نقطة حساسة في تجربة التوازن البنود المرتبطة بوجود تسهيلات مثل دعم رعاية الأطفال أو خدمات مساندة للأمهات تُعد من أكثر

- الجوانب تأثيراً على الإحساس بالضغط اليومي، ما يعني أن تعزيزها ينعكس سريعاً على الاستقرار النفسي والوظيفي.
٤. التوازن لا يرتبط فقط بساعات العمل، بل أيضاً بحدود العمل بعد الدوام وضغط المهام تحسين التوازن يتطلب تنظيمًا أدق لتوزيع المهام، وضبط التوقعات، وتوضيح حدود التواصل والمتابعة خارج ساعات العمل.
٥. ارتفاع اتساق الأداة (الثبات) يدعم موثوقية النتائج نتائج كرونباخ ألفا المرتفعة تعني أن محاور الاستبانة تقيس المفاهيم بشكل متنسق ويمكن الاعتماد عليها في بناء توصيات تطبيقية.

5.4 التوصيات (مناسبة لشركة ليلاس)

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة شركة ليلاس السعودية للمقاولات بما يلي:

١. إقرار سياسة مرونة واضحة ومكتوبة
- تحديد آليات مرونة ساعات الدوام (عند الحاجة)، وآلية طلب المرونة، ومن يملك صلاحية الموافقة، حتى تصبح المرونة ممارسة مؤسسية عادلة وليست اجتهاداً فردياً.
٢. تبني نموذج عمل مرن حسب طبيعة الدور الإداري
- مثل: نظام "ساعات مرنة" لبعض الأقسام، أو "يوم عمل عن بُعد شهري/أسبوعي" للأدوار التي تسمح طبيعتها بذلك، مع مؤشرات أداء واضحة لضمان الجودة.
٣. تعزيز الخدمات المساندة للأهميات
- بدائل واقعية قابلة للتطبيق مثل:
- شراكات مع حضانات قريبة بأسعار تفضيلية للموظفات
- دعم جزئي لتكاليف رعاية الأطفال (حسب إمكانية الشركة)
- مرونة أكبر في حالات الطوارئ الأسرية
- هذه الخطوات تقلل الضغط وترفع الاستقرار الوظيفي.
٤. تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتوازن
- من خلال توجيه القيادات المباشرة إلى إدارة فرق العمل بوعي إنساني، وتجنب الضغط الزمني غير المبرر، وتعزيز التواصل الداعم بدلاً من ثقافة "الدوام الطويل".
٥. تحديد حدود واضحة للتواصل بعد الدوام
- مثل تقنين الرسائل والمتابعة خارج ساعات العمل إلا للضرورة، ووضع آليات بديلة (تسليم مهام/جدولة) تقلل الاستنزاف النفسي للموظفات.
٦. إشراك الموظفين في تحسين السياسات
- عمل "استبيان داخلي دوري" أو جلسات قصيرة كل ربع سنة لجمع مقترحات الموظفين حول المرونة والتوازن، وتحويل المقترحات القابلة للتطبيق إلى إجراءات.
٧. قياس الأثر بشكل مستمر
- ربط سياسات المرونة بمؤشرات مثل: الرضا الوظيفي، الغياب، الاستقرار الوظيفي، والإنتاجية؛ للتأكد أن الحلول تحقق أثراً فعلياً ومستداماً.

5.5 خاتمة الفصل

قدمت الدراسة تصورًا تحليليًا لواقع مرونة بيئة العمل وأثرها على التوازن لدى الموظفين الإداريات في شركة ليلاس السعودية للمقاولات. وتشير النتائج إلى أن تعزيز المرونة والسياسات الداعمة والخدمات المساندة للأمهات يمثل مسارًا عمليًا لتحسين جودة حياة الموظفين ورفع الاستقرار والإنتاجية داخل بيئة العمل.

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة

6.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وربطها بأهداف البحث وفرضياته، مع تقديم مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق داخل شركة ليلاس السعودية للمقاولات، بما يسهم في إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية على نحو يدعم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة. كما يتناول الفصل حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم نتائجها، ويقترح آفاقًا لدراسات مستقبلية.

6.2 الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة البيانات المستخلصة من الاستبانة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات الرئيسية، من أبرزها:

1. وجود علاقة إيجابية واضحة بين مرونة بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين اللواتي يعملون في بيئات تتسم بالمرونة في ساعات الدوام أو نمط العمل يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار الأسري.
2. تلعب السياسات المؤسسية دورًا محوريًا في تعزيز هذا التوازن، إذ تبين أن غياب السياسات الواضحة أو ضعف تفعيلها ينعكس سلبًا على قدرة الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والأسرة.
3. دعم الإدارة العليا يُعد عاملًا حاسمًا في تحسين بيئة العمل للمرأة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى قيادة داعمة وواعية بقضايا التوازن تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي لدى الموظفين.
4. وجود تسهيلات داعمة للأمهات، مثل الإجازات المرنة أو خدمات رعاية الأطفال، يسهم في رفع إنتاجية المرأة وتقليل الضغوط النفسية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.
5. أكدت النتائج أن إشراك المرأة في صياغة السياسات الإدارية يؤدي إلى سياسات أكثر واقعية وعدالة واستدامة، تتوافق مع احتياجات الموظفين الفعلية.

6.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

١. تبني سياسات مرنة في ساعات العمل داخل شركة ليلاس السعودية للمقاولات، مثل تعديل أوقات الدوام أو تطبيق نظام العمل المرن، بما يراعي ظروف الموظفين الأسرية دون الإخلال بمتطلبات العمل.
٢. تعزيز أنماط العمل المرن أو المختلط (حضور/عن بُعد) في الوظائف الإدارية التي تسمح طبيعتها بذلك، لما له من أثر إيجابي في تخفيف الضغوط وتحقيق التوازن الوظيفي.
٣. تطوير سياسات مؤسسية واضحة ومعلنة لدعم المرأة العاملة، مع ضمان تفعيلها ومتابعة تطبيقها على أرض الواقع، وليس الاكتفاء بوجودها شكليًا.
٤. تفعيل دور القيادة الإدارية في دعم التوازن بين العمل والحياة من خلال التدريب والتوعية بأهمية هذا المفهوم وانعكاسه على الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.
٥. دراسة إمكانية توفير خدمات مساندة للأمهات، مثل التعاقد مع حضانات قريبة أو تقديم دعم مادي أو تنظيمي لرعاية الأطفال، بما يخفف من الأعباء الأسرية على الموظفين.
٦. إشراك الموظفين في عملية تطوير السياسات الإدارية عبر استطلاعات دورية أو لجان داخلية، لضمان أن تكون السياسات أكثر توافقًا مع احتياجاتهم الواقعية.
٧. الاستثمار في تمكين المرأة وتطويرها مهنيًا باعتباره استثمارًا طويل الأجل يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

6.4 حدود الدراسة

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها تخضع لعدد من الحدود، من أبرزها:

١. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة ليلاس السعودية للمقاولات، مما قد يحد من تعميم النتائج على مؤسسات أخرى تختلف في طبيعتها أو حجمها.
٢. الحدود البشرية: ركزت الدراسة على الموظفين الإداريات فقط، دون التوسع في دراسة فئات وظيفية أخرى.
٣. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تختلف النتائج في حال إجرائها في فترات زمنية أخرى أو في ظل ظروف تنظيمية مختلفة.
٤. حدود الأداة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تعتمد على آراء المستجيبات، وقد تتأثر بدرجة الصدق في الإجابة.

6.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تتناول:

- دراسة التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة في قطاعات أخرى غير قطاع المقاولات.
- مقارنة بين بيئات العمل في القطاعين العام والخاص من حيث دعم المرأة.
- دراسة أثر التوازن الوظيفي على الأداء المؤسسي طويل المدى.
- توسيع نطاق البحث ليشمل وجهات نظر القيادات الإدارية إلى جانب الموظفين.

6.6 خاتمة الفصل

اختتمت هذه الدراسة بتأكيد أهمية إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية بما يراعي احتياجات المرأة العاملة، باعتبارها عنصراً أساسياً في التنمية المؤسسية والاجتماعية. وقد أظهرت النتائج أن دعم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية لا يعود بالنفع على الموظفين فحسب، بل ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة واستدامتها. وتمثل التوصيات المقترحة خارطة طريق عملية يمكن لشركة ليلاس السعودية للمقاولات الاستفادة منها في تطوير سياساتها وتعزيز بيئة عمل أكثر عدالة وإنسانية.

❖ قائمة المراجع والمصادر:

- (١) عبد الله، نورة. (٢٠٢١). المرأة والعمل الإداري في الوطن العربي. مجلة الإدارة والتنمية، (45).
- (٢) خليل، سامر. (2020). بيئة العمل والإنتاجية: دراسة ميدانية. دار الفكر الجامعي.
- (٣) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). سياسات تمكين المرأة في بيئة العمل. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- (٤) Alsubaie, A. (2022). Work-life balance policies in the public sector: A Saudi perspective. *Journal of Public Administration*, 34(2), 78-91.
- (٥) Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (Eds.). (2016). *Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. Gower Publishing.
- (٦) OECD. (2021). *Gender equality in the workplace: Strategies for work-life balance*. Paris: OECD Publishing.
- (٧) Alshammari, H. (2023). Can women keep managerial positions in Saudi Arabia? The impact of glass ceiling and leadership empowerment on work-life balance. *IRASD Journal of Management*, 5(1), 01-07.
- (٨) Hareesh, J., & Alkayid, S. K. A. (2024). Work-life balance study focused on Saudi working women. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 13(02), 110-117.
- (٩) Alanazi, R., & Alkouatli, C. (2023). Sources of wellbeing amongst Saudi Arabian women academic leaders. *Societies*, 13(4), 88.
- (١٠) Alsulami, A., Mabrouk, F., & Bousrih, J. (2023). Flexible working arrangements and social sustainability: Study on women academics post-COVID-19. *Sustainability*, 15(1), 544.

Alahmadi, B. S., Alahmadi, L. S., & Eltoum, F. M. (2023). (١١)

Obstacles and satisfaction to balance between family life and medical career among Saudi women doctors. Cureus, 15(5), e38759.

PwC Middle East. (2024). Navigating the path back: Women (١٢)

returners in KSA. PricewaterhouseCoopers.

الملاحق

الصفحة الأولى | قائمة الملاحق

الملحق (١): مقدمة الاستبيان

الملحق (٢): الأسئلة الشخصية والديموغرافية

الملحق (٣): جدول المتغيرات وأبعادها

الملحق (٤): نموذج أسئلة الاستبيان المقترح

مقدمة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزتي المشاركة ،

أعدّ هذا الاستبيان ضمن متطلبات مشروع التخرج في جامعة ميدأوشن كلية الإدارة، بعنوان:

إعادة تصميم بيئة العمل الإدارية بما يدعم التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى مرونة بيئة العمل داخل المؤسسات الإدارية، ومدى تأثير هذه المرونة على قدرة المرأة على تحقيق التوازن بين حياتها المهنية والعائلية

تُستخدم النتائج لأغراض بحثية فقط ، وجميع البيانات تُعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية المشاركات

شكرًا لتعاونك،

الباحثة: ريما مازن عطوة

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

الأسئلة الشخصية والديموغرافية

• يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار الخيار الأنسب:

- العمر: ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25-30 ☐ سنة 31-40 ☐ سنة ☐ أكثر من ٤٠ سنة
- الحالة الاجتماعية: ☐ :عزباء ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة
- عدد الأبناء: ☐ لا يوجد ☐ 3-4 ☐ 1-2 ☐ أكثر من ٤
- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- سنوات الخبرة في المجال الإداري: ☐ أقل من سنة 1-3 ☐ سنوات 4-7 ☐ سنوات أكثر من ٧ سنوات
- القسم الإداري الذي تعملين به: ☐ الموارد البشرية ☐ المالية ☐ المشاريع ☐ أخرى _____ :
- نوع نظام العمل: ☐ دوام مكتبي ☐ عمل عن بُعد ☐ مختلط

جدول المتغيرات وأبعادها نوع المتغير

نوع المتغير : المتغير المستقل

المتغير : مرونة بيئة العمل

الأبعاد / المؤشرات : ساعات العمل، نظام العمل (عن بُعد أو مرن)، الإجازات، وجود حضانة داخلية

نوع المتغير : المتغير التابع

المتغير : التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة

الأبعاد / المؤشرات : الرضا الوظيفي، الضغوط الأسرية، الاستقرار الوظيفي، النية في الاستمرار بالعمل

نوع المتغير : المتغيرات الوسيطة
المتغير : السياسات المؤسسية ودور الإدارة العليا
الأبعاد / المؤشرات : دعم القيادة، السياسات المرنة، العدالة التنظيمية، إشراك المرأة في اتخاذ القرار

نموذج أسئلة الاستبيان المقترح
جميع العبارات تُقاس بمقياس ليكرت الخماسي:
١ = أعارض بشدة، ٢ = أعارض، ٣ = محايدة، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة

المحور الأول: مرونة بيئة العمل

- ١- تسمح المؤسسة بتعديل ساعات الدوام عند الحاجة
- ٢- تتيح الإدارة إمكانية العمل عن بُعد في بعض الحالات
- ٣- توفر المؤسسة إجازات مرنة تراعي ظروف الموظفين
- ٤- يوجد داخل المؤسسة خدمات مساندة للأمهات (مثل حضانة أو دعم للأبناء)
- ٥- تدعم الإدارة الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة

المحور الثاني: التوازن بين الحياة المهنية والعائلية

- ١- أتمكن من أداء واجباتي الأسرية دون أن يتأثر عملي
- ٢- أشعر بالرضا عن مستوى التوازن بين عملي وحياتي الخاصة
- ٣- لا أشعر بضغوط مفرطة بسبب التزامات العمل
- ٤- أستطيع تخصيص وقت كافٍ لعائلتي بعد ساعات العمل
- ٥- أشعر أن عملي لا يؤثر سلبًا على علاقتي بأسرتي

المحور الثالث: السياسات المؤسسية ودعم الإدارة

- ١- تدعم الإدارة العليا المرأة في التوفيق بين العمل والأسرة

٢- تشارك النساء في صياغة القرارات والسياسات الإدارية

٣- تتبنى المنظمة برامج تمكين وتطوير للموظفات

٤- العدالة التنظيمية متوفرة بين الموظفين والموظفات

٥- الإدارة العليا تستجيب لمقترحات تحسين بيئة العمل

**ملاحظة ختامية **

يُرجى تعبئة هذا الاستبيان بصدق وشفافية

مشاركته تسهم في تطوير بيئات العمل الإدارية في المملكة العربية السعودية، وتدعم الجهود الوطنية لتمكين المرأة وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والعائلية.

مع خالص الشكر والتقدير