

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
1.3.2. على المستوى التطبيقي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
1	
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	13
قائمة المراجع	13

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

ومن جهة أخرى، يُعدّ التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية من أبرز القضايا التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح الموظفون يُعطون أولوية متزايدة لتحقيق هذا التوازن بما يضمن لهم الصحة النفسية والرفاهية والنمو المهني والشخصي في آن واحد. ويُعرّف التوازن بين العمل والحياة الشخصية بأنه قدرة الفرد على التوفيق والتكامل بين متطلبات عمله والتزاماته الشخصية والأسرية، بحيث يتمكن من إعطاء كل جانب من جوانب حياته الأهمية اللازمة دون أن يطغى أحدهما على الآخر (بوخدوني، 2024).

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى سياسات فعّالة لتحقيق هذا التوازن تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي المالي وغير المالي، بما في ذلك ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران العمالة. (Asamoah–Appiah & Singh, 2024)

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

يتنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بموضوعي المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، إلا أن العلاقة بينهما لا تزال تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل، لا سيما في سياق المنظمات الإدارية في

البيئة العربية. وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال مجموعة من الفجوات البحثية التي تم رصدها على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الوظيفية ركزت على أثرها في أداء العاملين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، في حين أن دراسة أثرها المباشر على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية كمتغير تابع مستقل لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي. فقد أشار Çankır و Dogru (2024) في مراجعتهم المنهجية إلى أن الدراسات المتاحة ركزت بشكل رئيسي على العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والأداء الوظيفي، دون تعمق كافٍ في آليات تأثيرها على تحقيق التوازن الحياتي. كما أوضحت دراسة Casper وآخرين (2025) أن الأدبيات الحالية 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).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تبرز عدة فجوات جوهرية تُعزز الحاجة إلى هذه الدراسة. فمن حيث السياق الجغرافي والثقافي، فإن الغالبية العظمى من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة أُجريت في دول غربية أو في قطاعات محددة كقطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاع المصرفي، بينما تبقى المنظمات الإدارية في البيئة العربية بحاجة ماسة إلى دراسات ميدانية تعكس واقعها وتحدياتها الخاصة (Asamoah-Appiah & Singh, 2024). كما أن نتائج الدراسات الميدانية في البيئة العربية أظهرت تبايناً واضحاً في مستويات تطبيق المرونة الوظيفية وتأثيراتها، إذ كشفت دراسة عيايدة (2025) أن المرونة الاستراتيجية وحدها هي التي أثّرت بشكل دال في جودة الحياة الوظيفية، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى كالمرونة

الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً، وهو ما يتطلب مزيداً من البحث لفهم أسباب هذا التباين. ومن جانب آخر، أشارت دراسة قوادرية ومهني (2024) إلى أن الجهود المبذولة لتحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية في المنظمات الإدارية لا تزال غير كافية رغم وجود أثر لعوامل مثل ظروف العمل وخصائص الوظيفة وأسلوب الإشراف. كما أظهرت دراسة علي (2025) أنه على الرغم من الأثر الإيجابي لبيئة العمل المرنة على الإنتاجية، إلا أن هناك مخاوف حقيقية تتعلق بصعوبات التواصل بين أعضاء فرق العمل في بيئات العمل عن بُعد، مما يشير إلى أن تطبيق المرونة الوظيفية يحتاج إلى استراتيجيات إدارية مدروسة لتحقيق التوازن المنشود. إضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Segbenya وآخرين (2024) أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء العاملين، غير أن هذا الدور الوسيط لم يُختبر بعد في سياق المنظمات الإدارية العربية.

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

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

1.3. أهمية الدراسة

أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد المرونة الوظيفية المتعددة ومفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية في سياق المنظمات الإدارية.
- تعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات العربية التي تناولت أثر المرونة الوظيفية على التوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع رئيسي، وليس كمتغير ثانوي أو وسيط فقط.

- تُقدم الدراسة مساهمة نظرية من خلال اختبار مدى انطباق النتائج التي توصلت إليها الدراسات الغربية حول العلاقة بين المرونة الوظيفية والتوازن الحياتي على واقع المنظمات الإدارية في البيئة العربية ذات الخصوصية الثقافية والتنظيمية المختلفة.
- تُعزز الدراسة الفهم النظري لآليات التأثير المتبادل بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية من جهة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية من جهة أخرى، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المتعمقة.
- تُوفر الدراسة قاعدة مرجعية حديثة ومحدثة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في بناء نماذج بحثية مستقبلية تتناول المرونة الوظيفية والتوازن الحياتي من زوايا متعددة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تُوفر الدراسة لصانعي القرار في المنظمات الإدارية رؤية واضحة حول أبعاد المرونة الوظيفية الأكثر تأثيراً في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، مما يساعدهم في تحديد أولويات التطبيق.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ لإدارات الموارد البشرية حول كيفية تصميم وتطبيق سياسات العمل المرنة بما يتناسب مع طبيعة المنظمات الإدارية وخصائص العاملين فيها.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة المنظمات الإدارية على تطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال تبني ممارسات مرنة تُعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- تُساعد الدراسة المسؤولين في المنظمات الإدارية على تشخيص واقع تطبيق المرونة الوظيفية ومستويات التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، مما يُمكنهم من اتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على أدلة علمية.
- تُوجّه الدراسة اهتمام المنظمات الإدارية نحو أهمية معالجة التحديات المرتبطة بتطبيق المرونة الوظيفية، كصعوبات التواصل في بيئات العمل عن بُعد، وضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية وبرامج التدريب اللازمة.

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

عيايدة، 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، (1)10، 30.1-30

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

بوخدوني، لقمان . (2024). جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تحليل تجارب مؤسسات جامعية .مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، (1)9، 169.182-

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

قوادرية، سميرة، ومهني، أشواق . (2024). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للمرأة العاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفات بمديرية التجارة لولاية بسكرة .مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، (2)7، 473.490-

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

علي، أسرار عبد الزهرة. (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات. *المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(10)، 78-90.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R020725>

ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

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

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