الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة

دراسة تطبيقية على موظفي شركات الاستثمار العقاري في دمشق

The Impact of Flexible Work Policies on Achieving Work–Life Balance: An Applied Study on Employees of Real Estate Investment Companies in Damascus

مشروع تخرج لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة عامة

إعداد الطالب: خليل عيد

إشراف أ. م. الدكتور: منير عباس

العام الدراسي 2025–2026

الإهداء

** ** **

إلى أساتذتي المشرفين الأفاضل،

الذين كان لتوجيهاتهم الحكيمة وملاحظاتهم البنّاءة الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل، أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير، عرفاناً بجهودكم ودعماً لمسيرتي العلمية.

--*-*-*-*-*-*

وإلى والديّ العزيزين، اللذين كانا السند والداعم الأول،

أقدّم هذا الإنجاز عربون وفاء وامتنان لتضحياتكم ورعايتكم التي لا تُقدّر بثمن.

--*-*-*-*-*-*

وإلى أسرتي الكريمة، التي منحتني الحب والتشجيع والصبر،

أهدي ثمرة هذا الجهد تقديراً لمكانتهم في قلبي ودورهم في نجاحي.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات العمل المرن بأبعادها (العمل عن بُعد، مرونة ساعات العمل، الدوام الجزئي، تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية، والإجازات المرنة) على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري في سوريا، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بعدة شركات استثمار عقاري في مدينة دمشق وهي: (الإعماري الحديث، لاند مارك، آراء للدراسات والاستشارات الهندسية، منارات العمران، سوريا للأبراج) بواسطة استبيان محكّم، وقد تكونت عينة الدراسة من (92) موظفاً، وقد أُجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V24.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لسياسات العمل المرن في تحسين التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين. كما تبين أن بُعد مرونة ساعات العمل والعمل عن بُعد كانا الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأخرى، في حين كان تأثير تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية والدوام الجزئي أقل وضوحاً في الشركات محل الدراسة. وأشارت النتائج إلى إدراك إيجابي لدى العاملين لأهمية تطبيق العمل المرن في تعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل الضغوط، ودعم التزاماتهم الأسرية والشخصية.

توصلت الدراسة إلى أن تبني سياسات العمل المرن يمثل خياراً استراتيجياً ضرورياً لشركات الاستثمار العقاري لما له من دور في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الحياة المهنية للموظفين. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات ركزت على ضرورة توسيع تبني تطبيقات العمل المرن، وتطوير لوائح وسياسات واضحة لتنفيذه، وتعزيز البنية الرقمية والتقنية لضمان نجاحه.

الكلمات المفتاحية: سياسات العمل المرن، التوازن بين العمل والحياة، العمل عن بُعد، مرونة ساعات العمل، الدوام الجزئي، تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية، والإجازات المرنة، شركات الاستثمار العقاري.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of flexible work policies, including remote work, flexible working hours, part-time work, reduced weekly working days, and flexible leave, on work-life balance among employees of real estate investment companies in Syria. To achieve this objective, the study employed a descriptive-analytical approach. Data was collected from the study population, comprised of several real estate investment companies in Damascus: (Al-Emaari Al-Hadith, Landmark, Araa for Engineering Studies and Consultations, Manarat Al-Omran, and Syria Towers). A validated questionnaire was used, and the study sample consisted of 92 employees. Data analysis was conducted using SPSS version 24.

The results showed a statistically significant positive impact of flexible work policies on improving work-life balance among employees. The dimensions of flexible working hours and remote work were found to have the most significant impact, while the impact of reduced weekly working days and part-time work was less pronounced in the companies studied. The results indicated a positive perception among employees regarding the importance of flexible work arrangements in enhancing job satisfaction, reducing stress, and supporting their family and personal commitments. The study concluded that adopting flexible work policies is a necessary strategic choice for real estate investment companies due to its role in increasing productivity and improving the quality of employees' professional lives.

The study concluded with recommendations emphasizing the need to expand the adoption of flexible work practices, develop clear regulations and policies for their implementation, and strengthen the digital and technological infrastructure to ensure their success.

Keywords: Flexible work policies, work-life balance, remote work, flexible working hours, part-time work, reduced work week, flexible leave, real estate investment companies.

جدول المحتويات

Contents

الإطار المنهجي للدراسة 1

أولاً: المقدمة 1

ثانياً: الدراسات السابقة 2

ثالثاً: مشكلة الدراسة 11

رابعاً: أهداف الدراسة 12

خامساً: أهمية الدراسة 12

سادساً: فرضيات الدراسة 13

سابعاً: نموذج الدراسة 14

ثامناً: منهج الدراسة 15

تاسعاً: مجتمع الدراسة 15

عاشراً: عينة الدراسة 15

الحادي عشر: أداة الدراسة 15

الثاني عشر: حدود الدراسة 15

الثالث عشر: مصطلحات الدراسة 16

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 17

مقدمة:..... 17
المبحث الأول مفهوم العمل المرن 18
المطلب الأول: مفهوم العمل المرن 18
المطلب الثاني: محددات تبني سياسات العمل المرن..... 25
المبحث الثاني التوازن بين العمل والحياة 29
المطلب الأول: مفهوم التوازن بين العمل و الحياة 29
المطلب الثاني مؤشرات وتحديات تحقيق التوازن 33
الفصل الثاني الدراسة الميدانية 37
أولاً: المقدمة 37
ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية..... 38
ثالثاً: اختبار أداة الدراسة 41
رابعاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة 47
خامساً: التحليل الوصفي للإجابات على عبارات الاستبيان..... 50
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة..... 62
سابعاً: النتائج و التوصيات..... 72
المراجع..... 75
الملحق: نموذج الاستبيان..... 79

قائمة الجداول

الجدول (3- 1) تقسيم الاستبيان..... 39

الجدول (3- 2) سلم ليكرت الخماسي..... 40

الجدول (3- 3) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاسبيان 40

الجدول (3- 4) الصدق البنائي لعبارات بعد مرونة ساعات العمل..... 41

الجدول (3- 5) الصدق البنائي لعبارات بعد العمل عن بعد 42

الجدول (3- 6) الصدق البنائي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل..... 42

الجدول (3- 7) الصدق البنائي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن..... 43

الجدول (3- 8) الصدق البنائي لعبارات بعد الإجازات المرنة..... 44

الجدول (3- 9) الصدق البنائي لعبارات متغير التوازن بين العمل و الحياة..... 45

الجدول (3- 10) ثبات الاستبيان (كرونباخ الفا)..... 46

الجدول (3- 11) توزع العينة حسب متغير الجنس..... 47

الجدول (3- 12) توزع العينة حسب المستوى التعليمي 47

الجدول (3- 13) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 48

الجدول (3- 14) توزع العينة حسب متغير طلبعة الوظيفة..... 49

الجدول (3- 15) التحليل الوصفي لعبارات بعد مرونة ساعات العمل..... 50

الجدول (3- 16) التحليل الوصفي لعبارات بعد العمل عن بعد 52

جدول (3- 17) التحليل الوصفي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل 54

الجدول (3- 18) التحليل الوصفي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن 56

الجدول (3- 19) التحليل الوصفي لعبارات بعد الاجازات المرنة..... 58

الجدول (3- 20) التحليل الوصفي لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة:..... 60

الجدول (3- 21) الأنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية للدراسة 62

الجدول (3- 22) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى..... 64

الجدول (3- 23) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية 65

الجدول (3- 24) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة..... 67

الجدول (3- 25) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة..... 68

الجدول (3- 26) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة..... 70

قائمة الأشكال

الشكل (2- 1) التطور التاريخي لسياسات العمل المرن..... 20

الشكل (2- 2) أنواع و أشكال العمل المرن..... 21

الشكل (2- 3) مؤشرات قياس التوازن بين العمل و الحياة..... 33

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: المقدمة

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولات سريعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة، مما أفرز تحديات جديدة أمام المؤسسات والموظفين على حد سواء. ومن أبرز هذه التحديات ارتفاع حجم المنافسة بين الشركات، وتزايد متطلبات العملاء، وزيادة الضغوط المهنية على الموظفين، والتي غالبًا ما تؤدي إلى اختلال التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ويُعد الحفاظ على هذا التوازن أحد العوامل الأساسية التي تسهم في رفع رضا الموظفين، تعزيز الإنتاجية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

في هذا السياق، برزت سياسات العمل المرن كأحد الحلول الإدارية الحديثة التي تمنح الموظفين مرونة أكبر في تحديد أوقات ومكان العمل، بما يتيح لهم التوفيق بين الالتزامات المهنية والاحتياجات الشخصية والعائلية. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، أن ترتيبات العمل المرنة مثل مرونة ساعات العمل، العمل عن بعد، تقليل أيام العمل، الدوام الجزئي والإجازات المرنة، تسهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة، وتعزز من رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

ورغم الاهتمام المتزايد بسياسات العمل المرن في العديد من القطاعات، إلا أن قطاع شركات الاستثمار العقاري في سوريا لم يحظَ بالدراسة الكافية في هذا المجال، على الرغم من أن بيئة هذا القطاع تتسم بالضغوط المهنية العالية وحاجة الموظفين إلى توازن أكبر بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية. من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أثر سياسات العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، من خلال دراسة خمسة أبعاد رئيسية لهذه السياسات: مرونة ساعات العمل، العمل عن بعد، تقليل عدد أيام العمل، الدوام الجزئي أو المرن، والإجازات المرنة.

وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية عملية تساعد المؤسسات في تبني سياسات عمل مرنة مدروسة، تعزز من رفاهية الموظفين، وتحسن الأداء المؤسسي، بما يساهم في مواكبة التطورات العالمية في إدارة الموارد البشرية والعمل المرن.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم كما يلي:

أ- الدراسات العربية

1. السلوم، رافد.، المعارك، هلا.، (2024)، أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة" [1]

تناولت الدراسة التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة، وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (155) من العاملين، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الاحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة، وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الإدارة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلا مع المراجعين وضرورة ممارسة القائمون على عملية اختيار الموظفين عملهم بنزاهة والعمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.

2. رشاد، عبد المنعم (2024)، أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين

تناولت الدراسة التعرف على أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مدى توافر أبعاد نظام العمل المرن

[1] السلوم، رافد.، المعارك، هلا.، (2024)، أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد السادس والثلاثون، الصفحات 226- 226

من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة، وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٥٥) من العاملين، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الاحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد نظام العمل المرن والرضا الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في الإدارة، وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الإدارة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلا مع المراجعين وتوعية الموظفين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق ممارسات نظام العمل المرن والعمل على ان تكون ساعات العمل اليومية وسيلة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.

3. الجراح، لندا.، (2024)، دور تطبيق نظام العمل المرن في تحسين أداء العاملين في البلديات [2]

هدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير تطبيق نظام العمل المرن على تحسين أداء العاملين في البلديات، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المواطنين بشكل أفضل. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وتم توزيع استبيان على العاملين ضمن بلدية المزار وعدد من البلديات المجاورة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام العمل المرن في البلديات يمكن أن يلعب دورا حيويا في تحسين أداء العاملين من خلال توفير مرونة في تنظيم العمل وتشجيع التوازن بين الحياة العملية والشخصية، يمكن أن يزيد نظام العمل المرن من رضا العاملين وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز العمل المرن القدرة على

[2] الجراح، لندا.، (2024)، دور تطبيق نظام العمل المرن في تحسين أداء العاملين في البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (41)، الصفحات 30 -45

التكيف مع تغيرات البيئة العملية ويعزز الابتكار والإبداع في البلديات. وفي النهاية يمكن أن يؤدي تطبيق نظام العمل المرن إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز كفاءة البلديات في تحقيق أهدافها.

4. صقر، زكي.، أبو زيد، لمياء.، (2024)، تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية [3]

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ترتيبات العمل على أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية. وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في هيئة الدواء المصرية، وقد بلغ حجم العينة من (262) مفردة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، نظراً لان مجتمع الدراسة غير متجانس، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، وأن كلاً من العاملين بالمستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية يعتبرون ترتيبات العمل المرن عامل مهم في تعزيز أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إدراك المسؤولين بأهمية دور ترتيبات العمل المرن ووضعها ضمن برامج التدريب والتطوير، كما أشارت الدراسة إلى تكثيف الدراسات حول موضوع العمل المرن أو عن بعد والمحافظة على العاملين

5. عبد الرحمن، أمل.، (2023)، أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية. [4]

هدف البحث إلى دراسة اثر التوازن بين الحياه والعمل علي تخطيط الموارد البشرية، يظهر فيه الاثر من خلال تناول دراسة التوازن بين الحياه والعمل، تخطيط الموارد البشرية، من خلال مشاركة كلا من المنظمة والعاملين في اختيار اي من برامج التوازن المناسبة والتي تؤثر علي رضا العاملين، كما يساعد علي الحصول علي اداء متميز فضلا عن ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تؤثر علي عملية تخطيط الموارد البشرية في حالة وجود فائض Surplus ، او عجز Shortage من العاملين داخل المنظمة، وكذلك حالة الندرة او الوفرة من العاملين

[3] صقر، زكي.، أبو زيد، لمياء.، (2024)، تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية، المجلد (46)، العدد (3)، الصفحات 379- 412.

[4] عبد الرحمن، أمل.، (2023)، أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث التجارية، المجلد (37)، العدد (4)، الصفحات 797 – 817

في السوق، وبالتالي اصبح هناك اربعه حالات تتعامل معها ادارة الموارد البشرية لسد الفجوة كما ونوعا، وهو المحور الاساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة الي تقسيم اخر يتضمن مدي المشاركة في العمل بناء علي الرضا عن الحياه والتي نتج عنها اربعة انواع من العمالة وهي التي تشارك بالكامل في العمل، ومشاركة جزئية، ومشاركة متضاربة بين الحياة والعمل، واخيرا المنفصلين عن الحياه العملية، وفي هذا التقسيم يتم تعامل ادارة الموارد البشرية من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد اي من انواع العمالة التي سوف تستهدفها من السوق، والتي قد تتأثر ببرامج التوازن بين الحياه والعمل التي تقدمها المنظمة.

6. دبدب، مصطفى (2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية [5]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام العمل المرن، ضمن بيئة الوقاية الصحية المشددة، وبأبعاده الثلاث (ممارسات العمل، ممارسات التوظيف وترتيبات العمل) على مستوى الرضا الوظيفي ببعديه (اتجاهات الوظيفة وأداء الموظف) لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية الثلاث، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة مناسبه لجمع البيانات المطلوبة لإجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة، حيث تم سحب عينه عشوائية بسيطة مكونة من (400) فرد من مجتمع الدراسة

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج استنادا للاختبارات الاحصائية هي " وجود أثر إيجابي قوي لنظام العمل المرن على الرضا الوظيفي واعتماداً على النتائج التي تم التوصل اليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أبرزها: على شركات الاتصالات الثلاث العمل على توسيع ممارسات العمل المرن من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة استقرار الموظفون في عملهم، وتقليل حركة دوران والوصول إلى الولاء الوظيفي.

[5] دبدب، مصطفى (2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

ب- الدراسات الأجنبية:

1. Suherman, Asep., (2025), The Influence of flexible work policies on work-life balance and employee productivity [6]

تأثير سياسات العمل المرنة على التوازن بين العمل والحياة وإنتاجية الموظفين (اندونيسيا)

هدف البحث إلى استكشاف تأثير سياسات العمل المرنة على التوازن بين العمل والحياة وإنتاجية الموظفين، وكذلك التحديات التي تواجه تنفيذها .تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين سياسات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة وإنتاجية الموظفين في سياقات تنظيمية مختلفة .يستخدم هذا البحث نهج مراجعة الأدبيات المنهجية (SLR) لجمع وتحليل البيانات من 46 مقالة ذات صلة تمت مراجعتها من قبل الأقران .تم إجراء عملية التحليل باستخدام تقنيات الترميز والتحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والمواضيع الرئيسية .تُظهر النتائج أن سياسات العمل المرنة تعمل على تحسين التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية بشكل كبير، وخاصة عندما تدعمها ثقافة تنظيمية شاملة ودعم إداري قوي .ومع ذلك، تم أيضًا تحديد تحديات مثل الصراع بين العمل والأسرة ونقص الدعم التكنولوجي .يقدم هذا البحث مساهمة مهمة في تطوير النظرية والممارسة في إدارة الموارد البشرية، من خلال التأكيد على الحاجة إلى سياسات تتكيف وتستجيب لاحتياجات الموظفين .يمكن أن تساعد هذه النتائج المنظمات على تصميم استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين رفاهية الموظفين والأداء التنظيمي.

[6] Suherman, Asep (2025), The Influence of flexible work policies on work-life balance and employee productivity, Management Studies and Business Journal, Vol. 2, No. 3, p 2196 – 2212.

2. William, Asamoah-Appiah., Singh, Kesari., (2024), The impact of work–life balance and flexible work arrangements on non-financial organisational performance [7]

تأثير التوازن بين العمل والحياة وترتيبات العمل المرنة على أداء المؤسسات غير المالية

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التوازن بين العمل والحياة (WLB) وترتيبات العمل المرنة (FWAs) على الأداء التنظيمي غير المالي. وقد حفز إجراء الدراسة نقص البحوث التجريبية حول تأثير التوازن بين العمل والحياة وترتيبات العمل المرنة على الأداء التنظيمي غير المالي في البلدان النامية. ينحرف تقييم الأداء التنظيمي نحو المؤشرات المالية على حساب المقاييس غير المالية. يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين وغير إداريين من سبع شركات تصنيع وخدمات متعددة الجنسيات ووطنية. بناءً على مجتمع مكون من 1068 شخصًا، بلغ حجم العينة 678 شخصًا. تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة بمساعدة جدول أرقام عشوائية. كان تصميم البحث عبارة عن استطلاع رأي، مع استخدام استبيان منظم تم التحقق من صحته. كانت البيانات كمية، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (IBM، الإصدار 26) و SEM-PLS (3.0). أظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل والحياة الشخصية والأداء التنظيمي غير المالي. واقترحت الدراسة أن تُدرج الإدارة مؤشرات أداء غير مالية في تقييمات الأداء، وأن تطبق سياسات دوافع العمل والحياة الشخصية للحد من تأثير العمل المدفوع الأجر على الحياة الشخصية.

[7] William, Asamoah-Appiah., Singh, Kesari., (2024), The impact of work–life balance and flexible work arrangements on non-financial organizational performance, International Social Science, Volume74, Issue254, Pages 1259-1279

3. Guoqiang, Zhang., Bhaumik, Amiya., (2024): Work-Life Harmony and Retention of Employees: A Review of The Impact of Flexible Work Arrangements [8]

التناغم بين العمل والحياة والاحتفاظ بالموظفين: مراجعة لتأثير ترتيبات العمل المرنة

تبحث المقالة في تأثير ترتيبات العمل المرنة (FWAs) على التوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي، واستبقاء الموظفين .مع تزايد رغبة الموظفين في جداول عمل تتوافق مع التزاماتهم الشخصية والعائلية، تُقرّ الشركات بضرورة توفير ترتيبات عمل مرنة، بما في ذلك العمل عن بُعد، وساعات عمل قابلة للتكيف، وأسابيع عمل أقصر .تشير الأبحاث إلى أن ترتيبات العمل المرنة (FWAs) تُؤدي إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين، وتعزيز رضا الموظفين، وزيادة الالتزام التنظيمي .تُفيد جداول العمل المرنة النساء بشكل خاص، وخاصةً من لديهن أطفال، من خلال تسهيل التوازن بين الالتزامات المهنية والشخصية، مما يُعزز مشاركة الموظفين ويُخفف من التوتر .ومع ذلك، يجب معالجة قضايا مثل ضعف التنفيذ والوصمة الاجتماعية المرتبطة بالعمل المرن .في نهاية المطاف، قد تُمثل ترتيبات العمل المرنة ميزة استراتيجية، تُحسّن رفاهية الموظفين وأداء المنظمة.

4. Sharma, Bhawani., (2023), The Impact of Flexible Work Arrangements on Work-Life Balance [9]

تأثير ترتيبات العمل المرنة على التوازن بين العمل والحياة (الهند)

هدف البحث إلى دراسة أثر ترتيبات العمل المرنة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وبيان ما توفره من مزايا وتحديات على مستوى الموظفين والمؤسسات. ولتحقيق الهدف فقد اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية تحليلية لأحدث البحوث النظرية والتطبيقية المتعلقة بترتيبات العمل المرنة وآثارها على الرضا الوظيفي،

8 Guoqiang, Zhang., Bhaumik, Amiya., (2024): Work-Life Harmony and Retention of Employees: A Review of The Impact of Flexible Work Arrangements, International Journal of Advances in business and Management Research. Vol 2(2), P 31-38.

9 Sharma, Bhawani., (2023), The Impact Of Flexible Work Arrangements On Work-Life Balance, International Journal For Multidisciplinary Research, Volume 5, Issue 3, p 1-12.

والصحة، والإنتاجية، شملت العينة دراسات سابقة وتجارب تطبيقية في بيئات عمل متنوعة، تمثل قطاعات مختلفة من القوى العاملة العالمية.

توصلت الدراسة إلى أن ترتيبات العمل المرنة تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وخفض التوتر وتحسين الصحة العامة، إضافة إلى تعزيز الإنتاجية وتقليل الغياب ودوران الموظفين. ومع ذلك، أبرزت النتائج بعض التحديات مثل احتمالية زيادة العزلة وضعف التعاون بين الفرق وصعوبة الفصل بين الحياة المهنية والشخصية، مما يستدعي تبني سياسات مدروسة لضمان فعالية هذه الترتيبات.

5. Shanker, Anurag., (2022), Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance [10]

ترتيبات العمل المرنة وأثرها على التوازن بين العمل والحياة

تُعدّ "ترتيبات العمل المرنة" جزءًا استراتيجيًا من منظومة المؤسسات التقدمية .وقد شهد عدد المؤسسات التي تُقدّم ترتيبات عمل مرنة لموظفيها زيادةً هائلة .تشمل ترتيبات العمل المرنة عناصر مُختلفة تُساعد، بشكل فردي وجماعي، على تحسين رفاهية الموظفين بشكل عام .كما تُحسّن التسهيلات المُقدّمة بموجبها توازن العمل والحياة الشخصية للموظفين بشكل ملحوظ.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث:

1. الموضوع: أغلب الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) درست أثر العمل المرن سواء على الرضا الوظيفي أو الأداء أو التوازن بين العمل والحياة، وهو يتقاطع مباشرة مع الموضوع الحالي للدراسة.

2. المنهج: معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وهو نفس منهج البحث العلمي المعتمد ضمن الدراسة.

[10] Shanker, Anurag. (2022). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. management insight - the journal of incisive analysers. 18. 10.21844/mijia.18.2.3.

3. الأداة: أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات، وهو ما تم الاعتماد عليه ضمن هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات.

4. النتائج المتوقعة: معظمها وجدت أن ترتيبات العمل المرن لها أثر إيجابي على التوازن/الرضا/الأداء، وهو ما يتوقع الوصول إليه بعد اختبار الفرضيات.

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بالنقاط التالية:

1. المجال التطبيقي: الدراسات العربية السابقة تناولت *القطاع الحكومي* (وزارة الصحة، الجامعات، البلديات، هيئة الدواء) أو *شركات الاتصالات*، بينما الدراسة الحالية تستهدف شركات الاستثمار العقاري الخاصة في دمشق.

2. الدراسات الأجنبية تناولت قطاعات متنوعة (خدمات، صناعة، بيئات متعددة الجنسيات) بينما تركز الدراسة على قطاع عقاري محدد في بيئة سورية.

3. المتغيرات: معظم الدراسات السابقة درست العمل المرن في علاقته بالـ رضا الوظيفي أو الأداء أو استبقاء الموظفين، أما الدراسة الحالية فتركز تحديدًا على التوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع، كما أن الدراسة الحالية أكثر تفصيلًا في المتغير المستقل (سياسات العمل المرن) حيث حددت خمسة أبعاد (مرونة الساعات، العمل عن بعد، تقليل أيام العمل، الدوام الجزئي، الإجازات المرنة)، بينما بعض الدراسات السابقة تناولت العمل المرن بشكل عام أو ببعدين فقط.

4. البيئة: لا توجد دراسات سابقة تناولت قطاع الاستثمار العقاري السوري تحديدًا، مما يمنح بحثك فرادة، معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئات عربية خليجية أو أردنية أو مصرية، أو في سياق دولي (الهند، إندونيسيا، الصين).

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تشهد بيئات العمل المعاصرة، وخاصة في قطاع شركات الاستثمار العقاري، تحديات متزايدة نتيجةً لارتفاع حجم المنافسة وتنوع متطلبات العملاء، الأمر الذي يفرض على الموظفين ضغوطًا متصاعدة تتمثل في طول ساعات العمل وارتفاع حجم المسؤوليات. هذه الظروف قد تؤدي إلى اختلال التوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظفين الشخصية، مما ينعكس سلبًا على مستويات الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والاستقرار المهني.

وفي ظل هذه التحديات، برزت سياسات العمل المرن كأحد الحلول الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح الموظفين مساحة أكبر من الحرية في تنظيم ساعات ومكان العمل، بما يعزز من قدرتهم على التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الأسرية والشخصية. إلا أن مدى فعالية هذه السياسات في قطاع الاستثمار العقاري لم يُدرس بشكل كافٍ في البيئة السورية، مما يثير تساؤلات حول دورها في تحسين التوازن بين العمل والحياة داخل هذا القطاع، ومن هذا المنطلق نطرح السؤال التالي:

ما أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة في شركات الاستثمار العقاري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر مرونة ساعات العمل في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري؟

2. ما أثر العمل عن بعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري؟

3. ما أثر تقليل عدد أيام العمل في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري؟

4. ما أثر الدوام الجزئي أو المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري؟

5. ما أثر الإجازات المرنة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. بيان أثر مرونة ساعات العمل في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

2. تحليل أثر العمل عن بعد في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

3. دراسة أثر تقليل عدد أيام العمل في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

4. التعرف على أثر الدوام الجزئي أو المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

5. استكشاف أثر الإجازات المرنة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

خامساً: أهمية الدراسة

أ- **الأهمية العلمية:** تتركز أهمية الدراسة العلمية من الاعتبارات التالية:

1. إثراء المعرفة النظرية: تسهم الدراسة في تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين سياسات العمل المرن والتوازن بين العمل والحياة في قطاع الاستثمار العقاري، وهو مجال لم تحظَ بدراسة كافية في البيئة السورية.

2. توسيع الأدبيات البحثية: توفر الدراسة بيانات ميدانية وتحليلات كمية تسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيقات سياسات العمل المرن وتأثيرها على الموظفين.

3. تطوير أدوات القياس: اعتماد استبيان مكون من أبعاد محددة للمتغيرين يعزز من إمكانية استخدامه في دراسات مستقبلية متقاربة في القطاع العقاري أو القطاعات الخدمية الأخرى.

ب- الأهمية العملية: تنطلق أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

1. تقديم توصيات للإدارة: تساعد نتائج الدراسة الشركات على تبني سياسات عمل مرنة مدروسة علمياً تدعم التوازن بين العمل والحياة، بما يرفع رضا الموظفين ويزيد من ولائهم.

2. تحسين بيئة العمل: من خلال فهم أثر سياسات العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة، يمكن للشركات تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط المهنية.

3. رفع الإنتاجية وتقليل الدوران الوظيفي: تطبيق سياسات مرنة يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي، وتقليل معدلات استقالة الموظفين.

4. مواكبة التطورات العالمية: تمكين الشركات من تطبيق ممارسات إدارية حديثة تتماشى مع الاتجاهات العالمية في إدارة الموارد البشرية والعمل المرن.

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ساعات العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

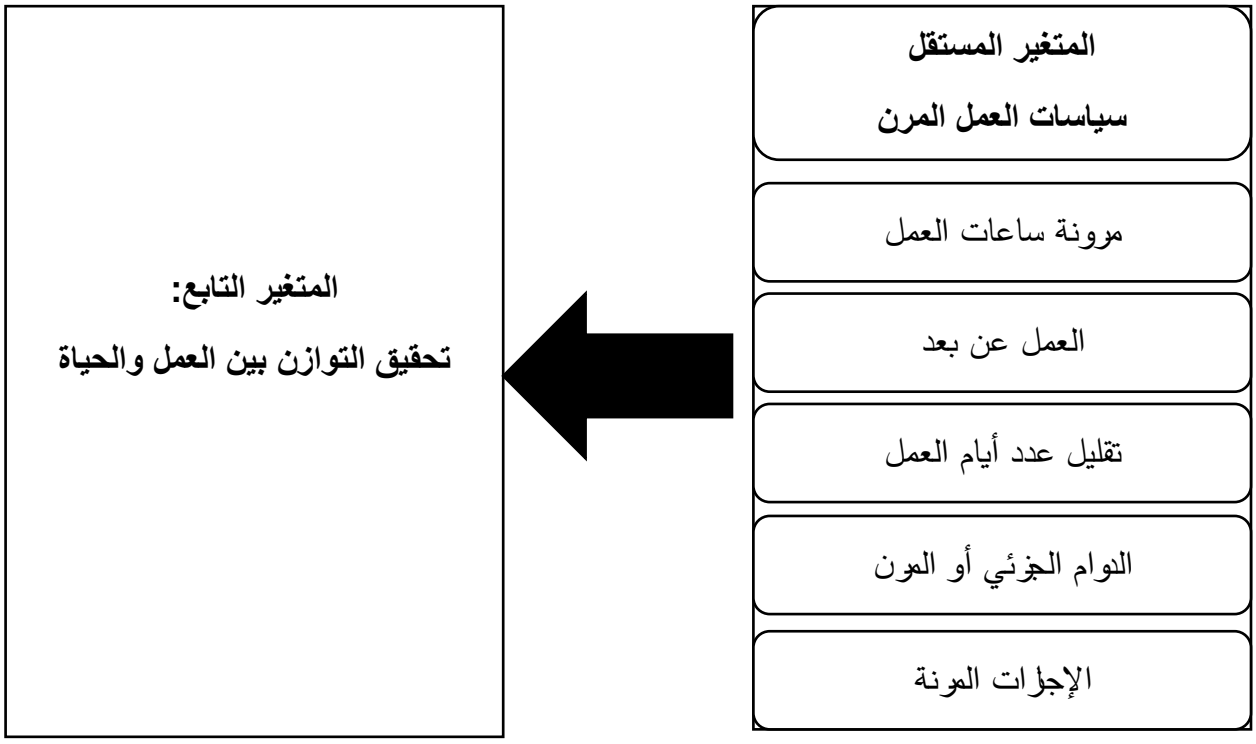
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقليل عدد أيام العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام الجزئي أو المرن والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجازات المرنة والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

سابعاً: نموذج الدراسة

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



من إعداد الطالب

ثامناً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر سياسات العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة، باعتباره يسمح هذا المنهج بوصف الواقع الحالي لشركات الاستثمار العقاري وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام أدوات كمية دقيقة، كما يمكّن من اختبار الفرضيات والاستنتاجات الإحصائية.

تاسعاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاستثمار العقاري الخاصة في مدينة دمشق، يشمل المجتمع مختلف الأقسام الوظيفية ضمن هذه الشركات

عاشراً: عينة الدراسة

تمثلت عينة هذه الدراسة في موظفي شركتي بلاتينيوم للتطوير العقاري ولاند مارك للتطوير العقاري في مدينة دمشق، حيث تم اختيار الشركتين باعتبارهما من الشركات الرائدة في قطاع الاستثمار العقاري المحلي، ولتطبيق سياسات العمل المرن لديهما بدرجات متفاوتة، وقد تم اعتماد أسلوب العينة الغير احتمالية من نوع العينة القصدية، نظرًا لأن الدراسة تستهدف فئة محددة من الموظفين الذين يمتلكون خبرة عملية مباشرة في بيئة العمل المرن ويخضعون لسياسات العمل المرن داخل المؤسسة.

الحادي عشر: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث تم تصميم استبيان خاص يشمل كافة العبارات والمعايير اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

الثاني عشر: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على موظفي شركات الاستثمار العقاري الخاصة في مدينة دمشق، ولا تشمل الشركات في المحافظات الأخرى أو القطاع العام، لضمان دقة التركيز على بيئة عمل محددة.

2. الحدود الزمنية: تشمل البيانات والفترة الزمنية لجمع المعلومات بدءاً من بداية الشهر الثامن من عام 2025 حتى نهاية الشهر الحادي عشر من العام ذاته، ولا تشمل بيانات سابقة أو توقعات مستقبلية.

3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على سياسات العمل المرن كمتغير مستقل والتوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع، ولا تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر على التوازن بشكل شامل، إلا ما يُقاس ضمن سياق الاستبيان المرتبط بالمتغيرين الرئيسيين.

4. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يتضمن بعض التحيز الذاتي من المشاركين. كما أن تحليل البيانات يقتصر على الأساليب الكمية الإحصائية المناسبة للمتغيرين.

الثالث عشر: مصطلحات الدراسة

1. سياسات العمل المرن: هي مجموعة من السياسات الإدارية التي تمنح الموظفين حرية في تحديد زمان ومكان وكيفية أداء العمل، بما يساعدهم على تحقيق توازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجاتهم الشخصية [11]

2. التوازن بين العمل والحياة: هو قدرة الفرد على التوفيق بين متطلبات عمله والتزاماته الشخصية والأسرية والاجتماعية، بما يحقق الرضا النفسي والمهني معًا. [12]

11 Sharma, P. (2021). Flexible working arrangements and work-life balance: An empirical study in India. Journal of Human Resource Management, 9(2), P 45-58

12 Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2021). Work-family balance: A review and extension of the literature. Journal of Management, 37(1), P 17-52

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

يشهد عالم العمل المعاصر تحولات مستمرة نتيجة التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، ما فرض تحديات جديدة على المؤسسات والموظفين على حد سواء. ومن أبرز هذه التحديات الحاجة إلى إيجاد أساليب تنظيمية تدعم التوازن بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية، بما يحقق الرفاهية الفردية ويحافظ على مستوى الأداء المؤسسي. في هذا السياق، برز مفهوم العمل المرن كأحد أبرز الأدوات الإدارية والاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لاعتمادها لتلبية احتياجات الموظفين وتحسين كفاءة الأداء.

يناقش هذا الفصل مفهوم العمل المرن من حيث التعريف والنشأة والتطور، وأشكاله المختلفة مثل العمل عن بُعد، الساعات المرنة، الدوام الجزئي، مشاركة الوظائف والعمل المختلط، إضافة إلى الأهداف التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية لاعتماد هذه السياسات. كما يتناول الفصل التوازن بين العمل والحياة، مستعرضًا أبعاده وأهميته ومؤشرات قياسه، سواء كانت ذاتية تتعلق بالرضا الوظيفي والصحة النفسية، أو تنظيمية تتعلق بالإنتاجية والالتزام الوظيفي والغياب.

ويولي الفصل أهمية خاصة للعوامل المؤثرة في تحقيق التوازن والتحديات التي تواجهه في بيئات العمل الحديثة، مثل ضغط العمل، الالتزامات العائلية، التطور التكنولوجي، ضعف سياسات الدعم المؤسسي، والثقافة التنظيمية التقليدية. كما يستعرض النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين العمل المرن والتوازن بين العمل والحياة، مثل نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الحدود بين الأدوار، ونظرية الدعم التنظيمي المدرك، لتوفير إطار نظري متكامل يربط بين سياسات العمل المرن ونتائجها على رفاهية الموظف وأداء المؤسسة.

المبحث الأول مفهوم العمل المرن

شهدت بيئات العمل الحديثة تحولات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، مما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب تنظيم العمل لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي واحتياجات الموظفين الشخصية، ومن أبرز هذه الأساليب تبني سياسات العمل المرن، التي تهدف إلى منح العاملين قدرة أكبر على تحديد أوقات ومكان وطريقة أداء مهامهم، بما يعزز الإنتاجية ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم العمل المرن

أولاً: تعريف العمل المرن

أ- التعريف اللغوي: المرونة في اللغة من الفعل *مَرُنَ* أي لان وسَهُل وتكيّف مع الظروف المختلفة، ويقال "عملٌ مرن" أي قابل للتغيير دون صلابة أو جمود ومن ثمّ، فإن المرونة تُفيد القابلية للتكيّف والاستجابة للمستجدات. [13]

ب- التعريف الاصطلاحي: العمل المرن هو نظام إداري وتنظيمي يتيح للموظف حرية نسبية في تحديد زمان أو مكان أو طريقة أداء العمل، بما يحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجاته الشخصية دون الإضرار بأداء المؤسسة. [14]

كما تُعرّفه منظمة العمل الدولية بأنه: "أسلوب عمل يسمح للعاملين بتكييف أوقاتهم وأماكن أدائهم للمهام وفق احتياجاتهم الفردية، ضمن إطار تنظيمي يضمن استمرار تحقيق أهداف العمل المؤسسي". [15]

---

[13] ابن منظور، ت. 711هـ .(1993) *لسان العرب* (تحقيق: محمد أحمد حسب الله، عبد الله علي الكبير، هاشم محمد الشاذلي). دار المعارف.

[14] الخليج .(2023) .*العمل المرن.. التعريف والمميزات* .استرجاع من https://www.alkhaleej.ae/2023-05-17/العمل-المرن-التعريف-والمميزات/أسواق-الإمارات/اقتصاد

[15] رودا للعمل .(2024) .*العمل المرن وإدارة الموظفين.. معادلة النجاح لتحقيق التوازن المهني* .استرجاع من https://www.rowadalaamal.com/العمل-المرن-وإدارة-الموظفين-معادلة-النجاح-لتحقيق-التوازن-المهني

ويرى أخرون أن العمل المرن يمثل "إعادة تصميم للوظائف وأساليب العمل، تمنح العامل قدرة على التحكم في تنظيم يومه المهني بما يتناسب مع مسؤولياته الشخصية، بما يعزز الرضا والإنتاجية في آنٍ واحد". [16]

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم العمل المرن

تطور مفهوم العمل المرن على مراحل متعاقبة استجابةً للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في بيئات العمل.

أ- البدايات التاريخية: ظهر المفهوم في شكله الأولي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وتحديدًا في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، نتيجة للتغيرات التي أصابت سوق العمل بعد الثورة الصناعية الثانية وازدياد مشاركة المرأة في القوى العاملة. آنذاك، بدأت المؤسسات في أوروبا الغربية والولايات المتحدة تبحث عن أنماط تشغيل بديلة تتيح للموظفين التوفيق بين أدوارهم المهنية والأسرية [17]

ب- مرحلة التطوير المؤسسي في الثمانينيات والتسعينيات: مع التوسع في التكنولوجيا الإدارية ونظم الاتصال، بدأت الشركات تعتمد ترتيبات عمل أكثر مرونة، مثل الدوام الجزئي والعمل من المنزل ومشاركة الوظائف .وقد رُبط المفهوم حينها بتحسين رضا العاملين وتقليل دوران العمالة.

ج- مرحلة التحول الرقمي في الألفية الجديدة: هدت بداية القرن الحادي والعشرين تحولًا جذريًا في مفهوم المرونة بفضل التطور التكنولوجي وانتشار الإنترنت، ما أتاح ظهور نماذج مثل العمل عن بُعد والعمل الهجين . أصبحت المرونة حينها جزءًا من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تُستخدم لتعزيز الإنتاجية وجذب الكفاءات

د- مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19: أدت الجائحة إلى تسارع تبنّي سياسات العمل المرن على نطاق واسع، إذ اضطرت المؤسسات إلى تطبيق العمل الرقمي الكامل للحفاظ على استمرارية النشاط الاقتصادي. ومنذ عام 2020، تحول العمل المرن من خيار تنظيمي إلى ضرورة تشغيلية ضمن منظومات العمل الحديثة.

---

[16] منظمة العمل الدولية .(2024) .*مبادئ توجيهية بشأن العمل اللائق في خدمات الطوارئ العامة* .استرجاع من https://www.ilo.org/ar/media/267546/download

[17] Yale University. (2025). *Susan Abramson: Pioneering the flexible work schedule*. Retrieved from https://sustainability.yale.edu/news/susan-abramson-pioneering-flexible-work-schedule

ويُلاحظ أن التطور التاريخي للمفهوم يعكس انتقاله من كونه استجابة ظرفية إلى كونه نهجًا إداريًا استراتيجيًا يوازن بين كفاءة الأداء المؤسسي ورفاه العاملين.

الشكل (2- 1) التطور التاريخي لسياسات العمل المرن



من إعداد الطالب بناء على الفقرة السابقة

ثالثاً: أنواع وأشكال العمل المرن

تختلف سياسات العمل المرن وفق طبيعة المؤسسة واحتياجات الموظفين، لكنها تتفق جميعها على هدف تمكين العامل من تنظيم عمله بما يتوافق مع التزامات حياته الشخصية والمهنية. ومن أبرز هذه الأنواع: [18]

1. العمل عن بُعد (Remote Work / Telework): سمح للموظف بأداء مهامه خارج مقر المؤسسة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مثل الإنترنت ومنصات التعاون الرقمي. ويُعد هذا النمط من أبرز أشكال المرونة الحديثة، خاصة بعد جائحة كوفيد–19، إذ يساهم في تقليل التنقل وزيادة رضا الموظفين.

2. الدوام الجزئي (Part–time Work): يتيح هذا النظام للموظف العمل بعدد ساعات أقل من الدوام الكامل، مع الاحتفاظ بحقوقه الأساسية. ويستخدم غالبًا لاستيعاب فئات مثل الطلاب أو الأمهات العاملات، ويمنح المرونة في إدارة الوقت بين العمل والحياة الأسرية

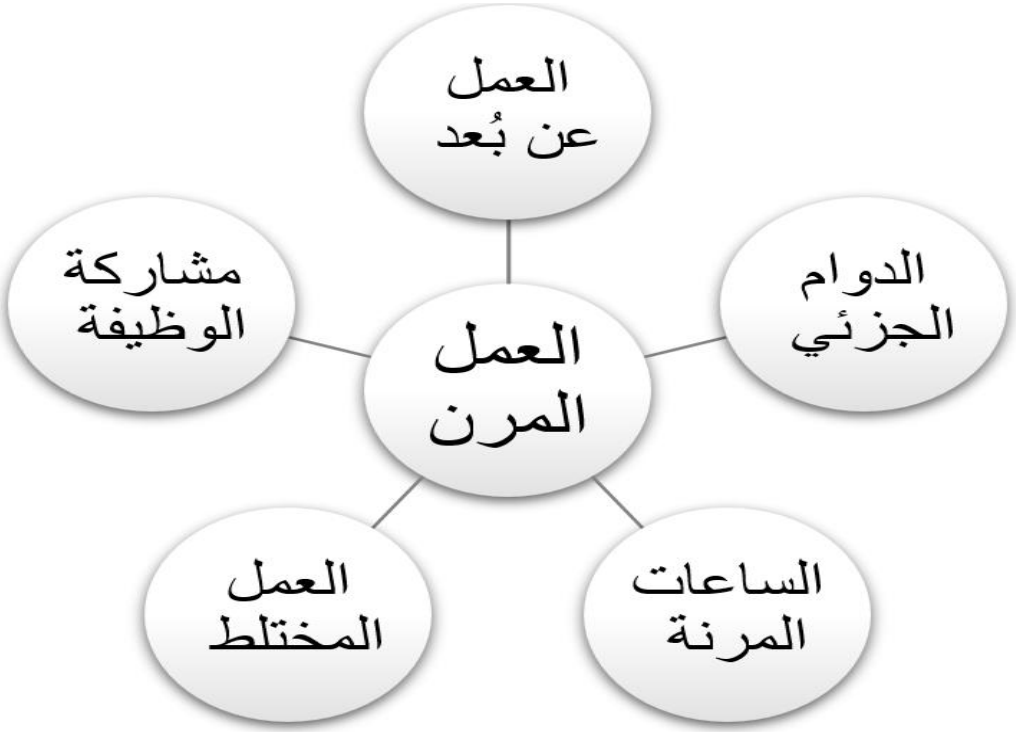
3. الساعات المرنة (Flexible Hours / Flextime): يعتمد على السماح للموظف بتحديد أوقات بدء وانتهاء يوم العمل ضمن نطاق يحدده المدير، بحيث يوازن بين التزامات العمل والاحتياجات الشخصية، دون التأثير على استمرارية الإنتاج

[18] SAGE. (2025). Job sharing. *Sociology of Work: An Encyclopedia*. Retrieved from https://sk.sagepub.com/ency/edvol/sociology–of–work/chpt/job–sharing

4. مشاركة الوظيفة (Job Sharing): نمط يعتمد على تقسيم وظيفة واحدة بين موظفين أو أكثر، بحيث يتقاسمون المسؤوليات والمهام. يتيح ذلك تقليل ساعات العمل للفرد مع الحفاظ على استمرارية أداء الوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة [19]

5. العمل المختلط / الهجين (Hybrid Work): يجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد وفق جدول محدد، ما يمنح الموظف حرية أكبر في اختيار مكان أدائه للمهام، ويوازن بين التواصل المباشر مع الفريق والمرونة الفردية.

الشكل (2- 2) أنواع و أشكال العمل المرن



من إعداد الطالب بناء على الفقرة السابقة

[19] Merriam-Webster. (2025). Job sharing. *Merriam-Webster Dictionary*. Retrieved from https://www.merriam-webster.com/dictionary/job%20sharing

رابعاً: أهداف ومبررات تبني سياسات العمل المرن

أ- الأهداف الاجتماعية [20]

1. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تمكن المرونة الموظف من تنظيم وقت عمله بما يتوافق مع التزاماته الأسرية والاجتماعية، ما يقلل التوتر ويعزز رفاهه النفسي

2. تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي: يشعر العامل بأن المؤسسة تراعي احتياجاته الفردية، مما يزيد من ولائه وانخراطه في تحقيق أهداف المنظمة

3. تمكين الفئات الأقل تمثيلاً في سوق العمل: مثل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة، حيث توفر المرونة أساليب عمل تتيح لهم المشاركة الفعالة في بيئة العمل.

ب- الأهداف الاقتصادية [21]

1. خفض التكاليف غير المباشرة: من خلال تقليل دوران العمالة، وتخفيض الغياب، وتحسين استغلال الموارد البشرية بما يعزز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة

2. زيادة القدرة على التكيف مع تقلبات السوق: توفر المرونة القدرة على تعديل حجم القوى العاملة أو ساعات العمل وفق متطلبات السوق المتغيرة دون التأثير على الإنتاجية.

3. تحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية: عبر توجيه المهام وفق قدرات الموظفين وأوقات ذروتهم الإنتاجية، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة بشكل مستدام.

---

[20] خليفة، هادي.، حمد، إبراهيم، وسارة، ع. م. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الأسرية والضغوط المهنية لدى عينة من موظفات الحرمين الشريفين .*مجلة جامعة الملك عبد العزيز* .استرجاع من https://journals.kau.edu.sa/index.php/ART/article/view/2016/701

[21] مبارز، أ. (2019). أثر تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة للعاملين على جودة الخدمة .*مجلة أكاديمية* .استرجاع من https://www.researchgate.net/publication/331545981_athr_thqyq_altwazn_byn_alhyat_almlyt_walkhast_lamlyn_ly_jwdt_alkhdmt-bd_altdyl

خامساً: متطلبات تبني سياسات العمل المرن في بيئات العمل الحديثة

نجاح تبني سياسات العمل المرن في المؤسسات الحديثة يرتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية، التقنية، والثقافية، التي تضمن تحقيق أهدافها الإنتاجية والاجتماعية. ومن أبرز هذه المتطلبات:

أ- الدعم الإداري والقيادي: يعد التزام الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بسياسات العمل المرن شرطًا أساسيًا لنجاح التنفيذ، ويتضمن: [22]

1. وضع سياسات واضحة ومحددة للمرونة في ساعات العمل ومكانه.

2. تدريب المدراء على إدارة الفرق المرنة، بما يعزز القدرة على متابعة الأداء بدون رقابة صارمة على الوقت.

ب- البنية التحتية التقنية: تتطلب بيئات العمل الحديثة وجود أنظمة تقنية متطورة لدعم العمل المرن، مثل[23]:

1. منصات إدارة الفرق الافتراضية وبرامج التعاون عبر الإنترنت.

2. أنظمة التخزين السحابي لضمان الوصول إلى المعلومات من أي مكان.

3. آليات حماية البيانات والأمن السيبراني لضمان سرية المعلومات

ج- الثقافة التنظيمية والثقة المتبادلة: نجاح المرونة يعتمد على ثقافة تنظيمية تشجع على:

1. التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من عدد ساعات التواجد في المكتب.

2. بناء الثقة بين الإدارة والموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل مستقل.

---

[22] University of Missouri. (2025). *Thriving with flexibility*. Retrieved from https://showme.missouri.edu/2025/thriving-with-flexibility

[23] Willett, J. F. (2025). *Thriving with flexibility*. University of Missouri. Retrieved from https://showme.missouri.edu/2025/thriving-with-flexibility

د- الإطار القانوني والتشريعات: وجود تشريعات وسياسات حكومية داعمة يعزز ثقة المؤسسة والموظفين، ويشمل: [24]

1. تنظيم ساعات العمل والحقوق الوظيفية للعاملين في أنماط العمل المرنة.

2. توفير آليات لتسوية النزاعات المتعلقة بالدوام الجزئي والعمل عن بُعد

[24] وزارة الموارد البشرية والتوطين الإماراتية .(2020) .*قرار مجلس الوزراء بشأن نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية* .استرجاع من https://uaelegislation.gov.ae/ar/legislations/1414

المطلب الثاني: محددات تبني سياسات العمل المرن

تطبيق سياسات العمل المرن بنجاح لا يقتصر على إعلانها أو اعتمادها شكليًا، بل يعتمد على توافر مجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن استمراريتها وفاعليتها. وتشمل هذه العوامل الدعم الإداري والتنظيمي، البنية التحتية التقنية، الثقافة التنظيمية والثقة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى الإطار القانوني والتشريعات الحكومية. ويهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل هذه المحددات لتوضيح كيفية تهيئة بيئة عمل مناسبة تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية من خلال سياسات العمل المرن

أولاً: الدعم الإداري والتنظيمي كأحد متطلبات نجاح العمل المرن

يُعد الدعم الإداري والتنظيمي حجر الزاوية في نجاح تطبيق سياسات العمل المرن، إذ يضمن قدرة المؤسسة على تنفيذ هذه السياسات بفاعلية وتحقيق أهدافها الإنتاجية والاجتماعية.

أ- **الالتزام القيادي:** نجاح العمل المرن يتطلب قناعة الإدارة العليا بأهمية المرونة كأداة لتعزيز الإنتاجية ورضا الموظفين. ويشمل ذلك: [25]

1. وضع سياسات واضحة ومحددة لتنظيم ساعات العمل، العمل عن بُعد، ومشاركة الوظائف.

2. توفير آليات متابعة الأداء تركز على النتائج وليس على عدد ساعات التواجد في المكتب

3. تدريب المديرين والقادة على إدارة الفرق المرنة، وتحفيزهم على دعم الموظفين وتشجيعهم على تنظيم وقتهم بفعالية

ب- التنظيم الداخلي والإجراءات المؤسسية [26]

1. تصميم هيكل تنظيمي يسمح بتنفيذ ترتيبات العمل المرن دون تعطيل العمليات.

2. تحديد المسؤوليات بدقة لتجنب التضارب أو تداخل المهام عند تقسيم الوظائف أو تطبيق الساعات المرنة.

[25] Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out*. *Harvard Business Review*, 100(5), P63.

[26] Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., & Shulkin, S. (2020). *Defining and conceptualizing workplace flexibility*. *Community, Work & Family, 23*(5), P530.

3. اعتماد آليات تواصل رسمية وفعالة لضمان التنسيق بين الفرق المختلفة، سواء في المكتب أو عن بُعد

ثانياً: البنية التحتية التقنية كأحد محددات نجاح العمل المرن

تعد البنية التحتية التقنية من الركائز الأساسية لنجاح سياسات العمل المرن، إذ توفر الأدوات والوسائل التي تمكّن الموظفين من أداء مهامهم بفعالية خارج بيئة المكتب التقليدية. [27]

أ- أنظمة الاتصال وإدارة الفرق الافتراضية:

1. استخدام منصات التعاون الرقمي مثل برامج الاجتماعات الافتراضية، البريد الإلكتروني، ومنصات إدارة المشاريع.

2. تمكين الفرق من التواصل المستمر ومتابعة سير العمل دون الحاجة للتواجد الفعلي في المكتب

ب- التخزين السحابي وإمكانية الوصول عن بُعد: [28]

1. توفير أنظمة تخزين سحابية تمكن الموظفين من الوصول إلى البيانات والمستندات الضرورية من أي مكان وزمان.

2. تسهيل مشاركة الملفات وتحديث المعلومات في الوقت الفعلي لتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة.

ج- أمن المعلومات وحماية البيانات

1. اعتماد بروتوكولات أمنية قوية لضمان سرية البيانات وحماية المعلومات المؤسسية.

2. تطبيق نظم تشفير ومراقبة الوصول للحد من المخاطر الإلكترونية التي قد تهدد أداء المؤسسة.

[27] Furman, S., Reijnders, D., & Verhagen, T. (2023). *Securing remote work environments: The role of information security culture*. *Computers & Security, 128*, 103173

[28] Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. *Applied Psychology, 70*(1), P20.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية والثقة بين الإدارة والعاملين كأحد محددات نجاح العمل المرن

تُعد الثقافة التنظيمية والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين من العوامل الحاسمة لنجاح سياسات العمل المرن، إذ تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على تطبيق المرونة بفاعلية وتحقيق أهدافها الإنتاجية والاجتماعية. [29]

أ- الثقافة التنظيمية

1. تعزيز ثقافة قائمة على النتائج والمخرجات بدل التركيز على عدد ساعات التواجد في المكتب.

2. تشجيع المبادرة الذاتية والمسؤولية الفردية لدى الموظفين في أداء مهامهم.

3. نشر قيم التعاون والشفافية في التواصل بين الفرق والإدارات لضمان التنسيق الفعّال حتى في بيئات العمل عن بُعد.

ب- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين [30]

1. الثقة بين الطرفين تمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة دون الحاجة للرقابة الصارمة.

2. توفر الإدارة الدعم والإرشاد اللازمين مع السماح بالمرونة، مما يزيد من التزام الموظف وتحفيزه.

3. غياب الثقة يؤدي إلى مقاومة التغيير وفشل تطبيق سياسات العمل المرن أو عودتها إلى النمط التقليدي.

رابعاً: التشريعات والسياسات الحكومية كأحد محددات نجاح العمل المرن

تلعب التشريعات والسياسات الحكومية دورًا محوريًا في تمكين المؤسسات من تطبيق سياسات العمل المرن بفاعلية وضمان حقوق الموظفين، إذ توفر الإطار القانوني الذي يحمي الأطراف ويحد من النزاعات المحتملة.

[29] Sewell, G., & Taskin, L. (2021). *The disciplining effects of management through trust: Telework and organizational control*. *Organization Studies, 42*(5), P720.

[30] Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). *Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19*. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), P1826

أ- الإطار القانوني [31]

1. تحديد ساعات العمل القصوى والحد الأدنى للراحة والإجازات، بما ينسجم مع ترتيبات العمل المرن مثل الساعات المرنة والعمل الجزئي.

2. تنظيم حقوق العاملين في أنماط العمل عن بُعد والهجين، بما يشمل الأجور والمزايا والتعويضات عن ساعات العمل الإضافية.

3. وضع آليات لتسوية النزاعات وحماية حقوق العاملين في حال خرق الاتفاقيات المتعلقة بالعمل المرن.

ب- السياسات الحكومية الداعمة [32]

1. تقديم حوافز تشجيعية للمؤسسات التي تعتمد ترتيبات مرنة، مثل تخفيض الضرائب أو الاعتراف الرسمي بالمرونة كمعيار مؤسسي.

2. دعم البنية التحتية الرقمية وتوفير بيئة تشريعية تشجع على الابتكار في أنماط العمل.

3. نشر الوعي بأهمية التوازن بين العمل والحياة ودور سياسات المرونة في تحقيق التنمية المستدامة .

ج- أثر التشريعات والسياسات الحكومية [33]

1. زيادة ثقة الموظفين والمؤسسات في جدوى تطبيق سياسات العمل المرن.

2. الحد من المخاطر القانونية والنزاعات المتعلقة بساعات العمل وأماكنه.

3. تعزيز استدامة سياسات العمل المرن وجعلها جزءًا من ثقافة مؤسسية دائمة

---

[31] Gigauri, I. (2021). *Organizational support for employees during COVID-19 pandemic and its impact on work outcomes*. *International Journal of Law and Management, 63*(1), P40

[32] Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go*. *Frontiers in Psychology, P11*.

[33] Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). *The impact of pandemic COVID-19 in workplace*. *European Journal of Business and Management, 12*(15), P15.

المبحث الثاني التوازن بين العمل والحياة

أصبح التوازن بين العمل والحياة محور اهتمام الباحثين والمؤسسات في بيئات العمل الحديثة، نظرًا لتأثيره المباشر على الصحة النفسية، الرضا الوظيفي، والإنتاجية المؤسسية .ويشير التوازن إلى قدرة الفرد على إدارة التزاماته المهنية والشخصية بشكل متكامل، بحيث لا يطغى جانب على آخر. يركز هذا المبحث على تحليل مفهوم التوازن بين العمل والحياة، أبعاده، أهميته، المؤشرات المستخدمة لقياسه، والعوامل والتحديات المؤثرة فيه، مع تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه سياسات العمل المرن في دعم هذا التوازن.

المطلب الأول: مفهوم التوازن بين العمل والحياة

أولاً شرح المفهوم وأهم أبعاده:

أ- التوازن بين العمل والحياة هو حالة يستطيع فيها الفرد إدارة التزاماته المهنية والشخصية بطريقة تسمح له بتحقيق رضا وظيفي وحياة أسرية واجتماعية صحية دون التضحية بأي جانب من الجوانب المهمة في حياته، ويعرف أيضًا بأنه: "القدرة على التوفيق بين متطلبات العمل والمسؤوليات الشخصية والعائلية، بما يضمن رفاهية الموظف واستمرارية الأداء المؤسسي" [34]

ب- يمكن تحليل التوازن بين العمل والحياة من خلال عدة أبعاد رئيسية: [35]

1. البعد المهني: يتعلق بمتطلبات العمل، ساعات العمل، حجم المهام، والمسؤوليات المهنية.

2. البعد الشخصي والعائلي: يشمل الوقت المخصص للأسرة، العلاقات الاجتماعية، والأنشطة الشخصية والترفيهية.

3. البعد النفسي والصحي: يعكس قدرة الفرد على الحفاظ على صحته النفسية والجسدية وتقليل الضغوط الناتجة عن العمل.

---

[34] Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2021). *Work–family boundary dynamics and work outcomes: The role of flexibility and boundary control*. *Journal of Vocational Behavior, P127*

[35] Fiksenbaum, L. (2021). *Supportive work–family environments: Implications for work–family conflict and well-being*. *International Journal of Human Resource Management, 32*(14), P3022.

4. البعد الاجتماعي: يتعلق بالاندماج في المجتمع والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية خارج نطاق العمل، ما يعزز الشعور بالانتماء والدعم الاجتماعي

ثانياً أهمية التوازن بين العمل والحياة [36]

1. تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظف وتقليل مستويات التوتر والإرهاق: يساهم التوازن بين العمل والحياة في تقليل الضغوط اليومية الناتجة عن كثافة العمل والتزامات الأسرة، مما يحافظ على الصحة النفسية ويحد من مخاطر الإرهاق الوظيفي والأمراض المرتبطة بالتوتر المستمر، مثل الأرق وارتفاع ضغط الدم.

2. زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام بالمؤسسة: عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تدعم احتياجاته الشخصية والمهنية على حد سواء، يزداد شعوره بالرضا والانتماء، ما يعزز مستوى التفاعل والتحفيز لأداء المهام بكفاءة أعلى، ويقلل الرغبة في الانتقال إلى وظائف أخرى

3. تعزيز الإنتاجية والكفاءة وتقليل الغياب والدوران الوظيفي: التوازن الفعّال يمكّن الموظفين من إدارة وقتهم ومهامهم بشكل أفضل، مما يرفع مستوى الإنتاجية ويحد من الأخطاء، كما يقلل من حالات الغياب المتكرر والدوران الوظيفي، بما يحقق استقرار الأداء المؤسسي [37]

4. دعم العلاقات الأسرية والاجتماعية وتحقيق رفاهية شاملة للفرد والمجتمع: يمنح التوازن الموظف وقتًا كافيًا للتفاعل مع أسرته ومجتمعه، ما يعزز الروابط الأسرية والاجتماعية، ويخلق شعورًا بالرضا العام والانسجام الشخصي، وبالتالي ينعكس إيجابًا على جودة الحياة ورفاهية المجتمع ككل

[36] Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). *Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation*. *Sustainability, 12*(23), P804

[37] Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2022). *The role of work–life balance practices in promoting employee well-being: A systematic review*. *Employee Relations, 44*(5), P1157.

ثالثاً العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة

تحقيق التوازن بين العمل والحياة يعتمد على مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة الموظف على إدارة التزاماته المهنية والشخصية بفعالية، وتؤثر بدورها على إنتاجيته ورضاه الوظيفي:

أ- العوامل التنظيمية: تشير العوامل التنظيمية إلى العناصر المؤسسية التي تساهم في تمكين الموظف من تحقيق التوازن بين العمل والحياة. من أبرز هذه العوامل سياسات العمل المرن، التي توفر للموظف مرونة في تحديد ساعات العمل، العمل عن بُعد، واعتماد الساعات الهجينة، مما يمنحه القدرة على تنظيم وقته بما يتوافق مع احتياجاته الشخصية. كما يلعب الدعم الإداري والتوجيه القيادي دورًا محوريًا، حيث يؤدي التزام الإدارة بتوفير بيئة عمل داعمة وتشجيع المرونة إلى تعزيز قدرة الموظفين على التوفيق بين مهامهم المهنية وحياتهم الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الثقافة التنظيمية القائمة على النتائج والمخرجات، بدلاً من التركيز على الحضور الجسدي، في مساعدة الموظفين على إدارة مسؤولياتهم المهنية بشكل متوازن، بما يعزز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. [38]

ب- العوامل الشخصية والاجتماعية: تلعب العوامل الشخصية والاجتماعية دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. فالقدرات الفردية في إدارة الوقت، مثل مهارات التخطيط وتنظيم المهام، تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظف على الوفاء بالتزاماته المهنية والشخصية على حد سواء. كما يمثل الدعم الأسري والاجتماعي عنصرًا أساسيًا، إذ يخفف وجود شبكة دعم من الأسرة والأصدقاء الضغوط اليومية ويتيح للموظف الوفاء بالتزاماته المختلفة بكفاءة أكبر، مما يعزز رفاهيته العامة وقدرته على التوازن بين العمل والحياة. [39]

ج- العوامل التكنولوجية: توفر الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات إدارة المشاريع، والتخزين السحابي، والتي تمكّن الموظفين من أداء مهامهم عن بُعد بكفاءة دون التأثير على جودة العمل.

[38] Kelliher, C., & Anderson, D. (2021). *Flexible working and organizational change: The integration of work and personal life*. *Human Resource Management Journal*, 31(4), P1130.

[39] Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2021). *In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance*. *Personnel Psychology*, 74(1), P8

د- العوامل الاقتصادية والقانونية: السياسات الحكومية والتشريعات التي تنظم ساعات العمل وحقوق الموظفين في العمل المرن تساعد على توفير بيئة آمنة وموثوقة لتحقيق التوازن

رابعاً الأثر النفسي والاجتماعي للتوازن على الموظف: تحقيق التوازن بين العمل والحياة له آثار مباشرة على الصحة النفسية والاجتماعية للموظف، ويؤثر بدوره على مستوى رضاه وأدائه المهني: [40]

أ- الأثر النفسي:

1. تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي: يتيح التوازن للموظف إدارة التزاماته المهنية دون التضحية بحياته الشخصية، ما يقلل من القلق والإرهاق الناتج عن ضغوط العمل المستمرة

2. زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز: الشعور بالقدرة على التحكم في الوقت وتنظيم المهام يعزز رضا الموظف عن عمله ويزيد من التزامه تجاه المؤسسة

3. خفض معدلات الاحتراق الوظيفي: التوازن يقلل من الإرهاق النفسي المزمن المرتبط بالضغط المستمر للعمل، مما يحافظ على الصحة النفسية للموظف

ب- الأثر الاجتماعي [41]

1. تعزيز العلاقات الأسرية والاجتماعية: يوفر التوازن وقتًا أكبر للتفاعل مع الأسرة والأصدقاء والمجتمع، ما يقوي الروابط الاجتماعية ويدعم شبكة الدعم الشخصي للموظف.

2. تمكين الموظف من المشاركة المجتمعية: المرونة الزمنية تمكن العاملين من الانخراط في أنشطة تطوعية أو اجتماعية، ما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمجتمع

3. تقليل النزاعات بين العمل والحياة الشخصية: يحد التوازن من التضارب بين الالتزامات المهنية والأسرية، مما يقلل من الضغوط الاجتماعية والنزاعات داخل الأسرة

---

[40] Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2022). *Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*. *Journal of Vocational Behavior*, P136

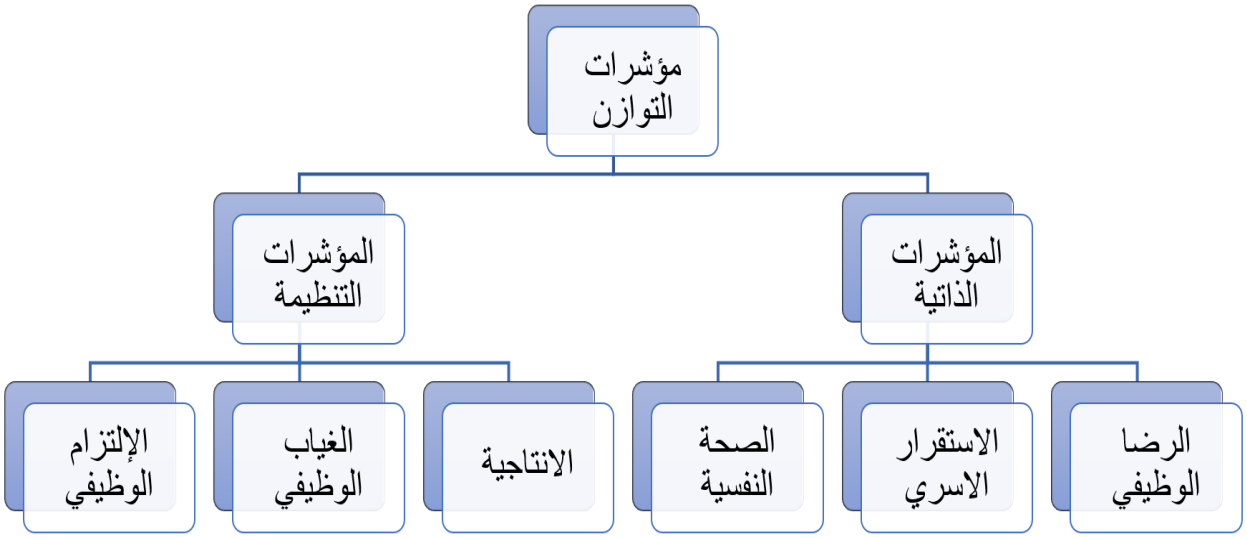
[41] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2020). *Work–family balance: A review and extension of the literature*. *Journal of Management, 46*(6), P1333.

المطلب الثاني مؤشرات وتحديات تحقيق التوازن

أولاً: مؤشرات قياس التوازن بين العمل والحياة

لقياس مدى تحقيق التوازن بين العمل والحياة، يعتمد الباحثون على مجموعة من المؤشرات التي تعكس الوضع النفسي والاجتماعي للموظف، ويمكن تصنيفها إلى مؤشرات ذاتية وموضوعية.

الشكل (2- 3) مؤشرات قياس التوازن بين العمل والحياة



من إعداد الطالب بناء على الفقرة السابقة

أ– المؤشرات الذاتية: تركز هذه المؤشرات على تقييم الموظف الشخصي لشعوره بالتوازن، وتشمل: [42]

1. الرضا الوظيفي: يعكس شعور الموظف بالارتياح تجاه بيئة العمل، حجم الالتزامات، ونوعية المهام الموكلة إليه. ويُعد مؤشرًا مهمًا لأن الموظف الأكثر رضاً غالبًا ما ينجح في التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.

2. الاستقرار الأسري: يقيس مدى قدرة الموظف على الحفاظ على علاقات أسرية صحية ومستقرة، ويشير إلى نجاح سياسات العمل المرن في منح الوقت الكافي للعائلة والأنشطة المنزلية.

[42] Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). *Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation*. *Sustainability, 12*(23), P804

3. الصحة النفسية: تقييم الموظف لمستوى التوتر، القلق، والإرهاق النفسي الناتج عن العمل، ويعكس أثر التوازن على رفاهيته العامة

ب- المؤشرات التنظيمية: تركز المؤشرات التنظيمية على نتائج تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من منظور المؤسسة، وتعكس مدى تأثير هذه السياسات على الأداء المؤسسي: [43]

1. الإنتاجية: يقيس مستوى الأداء والكفاءة في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية. أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة يكونون أكثر إنتاجية ويؤدون مهامهم بدقة أعلى

2. الالتزام الوظيفي: يعكس مدى شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها. التوازن بين العمل والحياة يزيد من ولاء الموظف ويخفض رغبة الانتقال إلى وظائف أخرى

3. الغياب الوظيفي: يقيس مدى التزام الموظف بالحضور ومشاركته في العمل. تحقيق التوازن يقلل من حالات الغياب نتيجة الإرهاق أو الضغوط النفسية ويحد من التأثير السلبي على سير العمل.

ثانياً: تحديات تحقيق التوازن في بيئات العمل الحديثة

تحقيق التوازن بين العمل والحياة يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعرقل فعالية سياسات العمل المرن، ويعد ضغط العمل والالتزامات العائلية من أبرز هذه التحديات: [44]

أ- ضغط العمل: يتضمن حجم المهام، مواعيد التسليم الضيقة، والمسؤوليات المتعددة التي تقع على عاتق الموظف، ارتفاع ضغط العمل يؤدي إلى زيادة التوتر النفسي والإرهاق، مما يقلل القدرة على إدارة الوقت بشكل فعّال ويؤثر سلبًا على الأداء والإنتاجية، ضغوط العمل المستمرة يمكن أن تؤدي إلى احتراق وظيفي (Burnout)، وبالتالي زيادة الغياب الوظيفي وانخفاض الالتزام بالمؤسسة

ب- الالتزامات العائلية: تشمل المسؤوليات المنزلية، رعاية الأطفال أو أفراد الأسرة، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، إن عدم قدرة الموظف على التوفيق بين هذه الالتزامات ومتطلبات العمل يؤدي إلى تضارب بين

[43] Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2022). *Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*. *Journal of Vocational Behavior, 136*, 103747.

[44] Sonnentag, S. (2021). *Dynamics of well-being in the workplace: The role of workload, recovery, and work–family interface*. *Current Opinion in Psychology, 41*, P90

العمل والحياة الشخصية، ويزيد من مستويات التوتر والإرهاق النفسي، تشكل الالتزامات العائلية تحديًا أكبر للموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية أو يعملون لساعات طويلة، حيث يصبح التوازن بين العمل والحياة أكثر صعوبة.

ج- التطور التكنولوجي والعمل خارج ساعات الدوام: يعد التطور التكنولوجي أداة مزدوجة الأثر على التوازن بين العمل والحياة، إذ يسهل أداء المهام لكنه قد يزيد من تحديات ضغط العمل: [45]

1. سهولة الوصول المستمر للعمل: مكّن التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني، الهواتف الذكية، وتطبيقات إدارة المشاريع الموظفين من متابعة العمل خارج ساعات الدوام التقليدية، يؤدي هذا الوصول المستمر إلى صعوبة الفصل بين الحياة المهنية والشخصية، وزيادة ضغوط العمل

2. زيادة التوقعات المهنية: تتوقع بعض المؤسسات أن يكون الموظف متاحًا دائمًا، مما يفرض التزامات إضافية خارج ساعات العمل الرسمية، يؤدي هذا إلى الإرهاق النفسي ويحد من قدرة الموظف على الاستفادة من سياسات العمل المرن بشكل فعّال

3. تحديات الصحة النفسية والاجتماعية: العمل المستمر خارج أوقات الدوام يمكن أن يقلل من وقت الراحة، النوم، والتفاعل الاجتماعي، مما ينعكس سلبًا على الصحة النفسية والاستقرار الأسري

ج- ضعف سياسات الدعم المؤسسي: يعتبر ضعف الدعم المؤسسي من أبرز التحديات التي تعرقل تحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث تؤثر سياسات المؤسسة بشكل مباشر على قدرة الموظف على الاستفادة من المرونة المتاحة: [46]

1. غياب السياسات المرنة الواضحة: عدم وجود سياسات مكتوبة أو إجراءات واضحة لتنظيم ساعات العمل، العمل عن بُعد، والإجازات المرنة يؤدي إلى غموض في الحقوق والواجبات، يخلق هذا الوضع شعورًا بعدم العدالة ويزيد من الضغط النفسي على الموظف

[45] Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry, 21*(1), P108

[46] Kelliher, C., & Anderson, D. (2021). *Flexible working and organizational change: The integration of work and personal life*. *Human Resource Management Journal, 31*(4), P1133

2. نقص الدعم الإداري والقيادي: عدم التزام الإدارة بتطبيق المرونة أو متابعة التوازن بين العمل والحياة يقلل من فاعلية السياسات ويؤثر على الرضا الوظيفي، ضعف التدريب والتوجيه للمديرين على إدارة فرق العمل المرنة يزيد من صعوبة تحقيق التوازن

3. تأثير على الأداء والانتماء المؤسسي: غياب الدعم المؤسسي يؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي وزيادة الغياب أو الاستقالة، ويحد من الاستفادة من مزايا العمل المرن، الموظفون يشعرون بعدم تقدير المؤسسة لاحتياجاتهم، ما يقلل من الدافع للإنتاجية وتحقيق التوازن.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

أولاً: المقدمة

يهدف هذا القسم إلى تقديم الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة البحث، وذلك بهدف قياس أثر سياسات العمل المرن على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري في مدينة دمشق، يستند هذا الجزء إلى منهجية علمية تعتمد على الوصف الكمي والتحليل الإحصائي، بما يسمح بفهم دقيق لآراء المبحوثين واتجاهاتهم نحو ممارسات العمل المرن بمختلف أبعاده: العمل عن بُعد، تقليل عدد أيام العمل، الدوام الجزئي أو المرن، والإجازات المرنة.

يتضمن القسم عرضًا شاملاً للخصائص الديموغرافية للعينة، إضافة إلى تحليل وصفي معمق لعبارات الاستبانة بهدف تحديد مستوى توافر ممارسات العمل المرن ومدى تأثيرها على التوازن الوظيفي والشخصي. كما يقدم هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، واعتمادًا عليها يتم تفسير الدلالات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في توضيح العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

يمثّل هذا القسم حلقة الربط بين الجانب النظري والإطار العملي، من خلال تقديم قراءة واقعية تستند إلى بيانات ميدانية موثوقة، وبما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها في تفسير أثر سياسات العمل المرن داخل بيئة العمل المستهدفة.

ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية

أ- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يتيح وصف الظاهرة محل البحث كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بطريقة كمية ومنهجية. تم توظيف هذا المنهج لقياس أثر سياسات العمل المرن بمختلف أبعادها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، وشمل المنهج خطوتين أساسيتين:

1. الجانب الوصفي: استخدم لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وتحديد مستوى توافر ممارسات العمل المرن، من خلال تحليل متوسطات الاستجابات والانحرافات المعيارية وتفسير الاتجاهات العامة للعينة.

2.الجانب التحليلي: اعتمد لقياس العلاقة بين سياسات العمل المرن والتوازن بين العمل والحياة، وذلك عبر نماذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الإحصائية، وتحديد دلالة وتأثير كل بُعد من أبعاد العمل المرن على المتغير التابع.

ب- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاستثمار ضمن محافظة دمشق، والذين يمثلون الفئة الرئيسة المعنية بسياسات العمل المرن وتأثيرها على التوازن بين العمل والحياة. وتشمل هذه الشركات: (الإعماري الحديث، لاند مارك، أراء للدراسات والاستشارات الهندسية، منارات العمران، وسوريا للأبراج)، وتعمل هذه الشركات على تطوير البنية العمرانية ضمن محافظة دمشق عموماً وتتركز نشاطاتها في هذه المرحلة ضمن مشروع ماروتا سيتي.

ويعكس مجتمع الدراسة الأشخاص الذين تتوفر لديهم الفرص والتجارب الفعلية في بيئات العمل المرن، مما يمكّن الباحث من جمع بيانات دقيقة وواقعية حول إدراك الموظفين لسياسات العمل المرن وتأثيرها على حياتهم العملية والشخصية.

ج- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية ميسرة من موظفي شركات الاستثمار العقاري المستهدفة، حيث تم توزيع (125) استبيان على العينة المدروسة بواقع (25) استبيان ضمن كل شركة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (103) استبيان بنسبة استرجاع بلغت 83%، وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد (11) استبيان نتيجة لعدم استكمال الأسئلة، وبذلك خضع (92) استبياناً للتحليل الاحصائي.

د- أداة الدراسة: تم تصميم استبيان خاص لقياس أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وذلك بالاعتماد على عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع منها:

1. صقر، زكي.، أبو زيد، لمياء.، (2024)، تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية [47]

2. دبدب، مصطفى (2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية [48]

وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

الجدول (3- 1) تقسيم الاستبيان

المتغير	البعد	عدد العبارات	ترتيب العبارات
الديموغرافي	الجنس – الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي	--	--
المستقل	مرونة ساعات العمل	6	6-1
	العمل عن بعد	5	11-7
	تقليل عدد أيام العمل	5	16-12
	الدوام الجزئي أو المرن	5	21-17
	الإجازات المرنة	5	26-22
المتغير التابع	التوازن بين العمل والحياة	6	32-27

من إعداد الطالب بالاعتماد على تصميم الاستبيان

[47] صقر، زكي.، أبو زيد، لمياء.، (2024)، تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية، المجلد (46)، العدد (3)، الصفحات 379- 412.

[48] دبدب، مصطفى (2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

وقد تم تصميم عبارات الاستبيان بناء على سلم ليكرت الخماسي على الشكل التالي:

الجدول (3- 2) سلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

وعلى ذلك تقسم مستويات الموافقة على عبارات الاستبيان على الشكل التالي:

الجدول (3- 3) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاسبيان

مجال المتوسط الحسابي	التقييم
من 1 حتى أقل من 1.8	مستوى موافقة منخفض جداً
من 1.8 حتى أقل من 2.6	مستوى موافقة منخفض
من 2.6 حتى أقل 3.4	مستوى موافقة متوسط
من 3.4 حتى اقل من 4.2	مستوى موافقة مرتفع
من 4.2 حتى 5	مستوى موافقة مرتفع

من إعداد الطالب بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم عرض الاستبيان على المشرف الاكاديمي على المشروع الذي تفضل بمراجعته والتحقق من السلامة العلمية و الأدبية للعبارات، حيث تم التحقق من كفاية عبارات الاستبيان لتغطية أبعاد الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم التأكد من سهولة فهم العبارات وملائمتها لعينة الدراسة، وبناء عليه تم استدراك كافة الملاحظات المقدمة من قبل المشرف قبل طرحه على عينة الدراسة.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

1. الصدق البنائي لعبارات بعد مرونة ساعات العمل:

الجدول (3- 4) الصدق البنائي لعبارات بعد مرونة ساعات العمل

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1. لدي القدرة على تحديد ساعات عملي اليومية.	.622**	.000
2. يسمح لي نظام العمل المرن بضبط أوقات بدء وانتهاء العمل حسب احتياجاتي الشخصية	.517**	.000
3. يمكنني أخذ فترات راحة قصيرة عند الحاجة دون عوائق	.449**	.000
4. أستطيع تعديل جدول عملي الأسبوعي عند حدوث طارئ شخصي.	.562**	.000
5. يُسمح لي بزيادة أو تقليل ساعات العمل اليومية حسب الحاجة.	.391**	.000
6. أجد أن إدارة الوقت المرن تساعدني على الالتزام بالمهام دون ضغوط إضافية.	.551**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد مرونة ساعات العمل بين (0.391 و0.622)، وهي ضمن مجال الارتباط المتوسط، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه.

2. الصدق البنائي لعبارات بعد العمل عن بعد

الجدول (3- 5) الصدق البنائي لعبارات بعد العمل عن بعد

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
7. أستطيع أداء مهامي خارج مقر العمل (من المنزل أو أي مكان آخر).	.476**	.000
8. هناك دعم تقني كافٍ لإنجاز عملي عن بُعد بكفاءة.	.715**	.000
9. أجد أن العمل عن بُعد يقلل من ضغوط التنقل اليومي.	.481**	.000
10. توفر الشركة أدوات رقمية فعّالة لدعم العمل عن بعد.	.617**	.000
11. أشعر بالراحة النفسية عند العمل من المنزل مقارنة بالمقر الرئيسي.	.488**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد العمل عن بعد بين (0.481 و0.715)، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه.

3. الصدق البنائي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل:

الجدول (3- 6) الصدق البنائي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
12. يمكنني توزيع العمل على أيام أقل دون التأثير على جودة الأداء.	.675**	.000
13. يقل ضغط العمل عندما يُسمح بتقليل أيام العمل في الأسبوع.	.631**	.000
14. أجد أن تقليل أيام العمل يساعدني على التوازن بين العمل والحياة.	.380**	.000

تابع الجدول (3–6) الصدق البنائي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
15. تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية يساعدني على أداء مهام أفضل في الأيام المتبقية.	.715**	.000
16. ألاحظ تحسنًا في جودة حياتي الشخصية عند اعتماد أيام عمل أقل.	.464**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل بين (0.380 و0.715)، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه.

4. الصدق البنائي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن:

الجدول (3- 7) الصدق البنائي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
17. يسمح لي نظام الشركة بالعمل بدوام جزئي أو مرن عند الحاجة.	.429**	.000
18. يمكن تعديل عدد ساعات عملي الأسبوعية بسهولة دون فقدان الحقوق الوظيفية.	.498**	.000
19. أجد أن الدوام المرن أو الجزئي يساهم في التوازن بين العمل والحياة.	.634**	.000
20. يسمح لي نظام العمل بتقسيم المهام على فترات زمنية مختلفة خلال الأسبوع.	.543**	.000
21. أجد أن الدوام الجزئي يتيح لي فرصة للمشاركة في أنشطة تعليمية أو اجتماعية.	.620**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الدوام الجزئي أو المرن بين (0.429 و0.634)، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه

5. الصدق البنائي لعبارات بعد الإجازات المرنة:

الجدول (3- 8) الصدق البنائي لعبارات بعد الإجازات المرنة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
22. يمكنني الحصول على إجازات قصيرة أو اضطرارية بسهولة.	.802**	.000
23. سياسة الإجازات في الشركة واضحة وتراعي الظروف الشخصية للموظفين.	.408**	.000
24. أتمكن من تعديل جدول إجازاتي دون صعوبة.	.900**	.000
25. أستطيع ترتيب إجازاتي بحيث تتوافق مع التزامات العمل دون مشاكل.	.479**	.000
26. سياسة الإجازات المرنة تتيح لي التعامل مع المواقف الطارئة بسهولة.	.863**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الإجازات المرنة بين (0.408 و0.900)، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه.

6. الصدق البنائي لعبارات متغير التوازن بين العمل والحياة

الجدول (3- 9) الصدق البنائي لعبارات متغير التوازن بين العمل والحياة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
27. أشعر أن لدي وقت كافٍ للأنشطة الشخصية والعائلية.	.696**	.000
28. أتمكن من إنجاز واجبات العمل دون التأثير على حياتي الخاصة.	.374**	.000
29. أجد أن سياسات العمل المرن تساعدني على تحقيق هذا التوازن.	.381**	.000
30. أشعر بالراحة النفسية بسبب مرونة العمل في شركتي.	.637**	.000
31. لدي وقت كافٍ لممارسة الهوايات أو الأنشطة الترفيهية.	.438**	.000
32. أستطيع قضاء وقت مناسب مع الأسرة والأصدقاء دون تأثير سلبي على العمل.	.558**	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسون لعبارات المتغيب التابع بين (0.374 و0.696)، كما أن كافة العبارات موجبة، ومستوى الدلالة الاحصائي لكل منها أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05) وبالتالي تعتبر كافة العبارات صادقة لقياس البعد الذي وضعت ضمنه.

ج- ثبات الاستبيان:

الجدول (3- 10) ثبات الاستبيان (كرونباخ الفا)

البعد	عدد العبارات	كرونباخ الفا	تقييم الثبات
مرونة ساعات العمل	6	.745	مقبول
بعد العمل عن بعد	5	.774	مقبول
تقليل عدد أيام العمل	5	.721	مقبول
الدوام الجزئي او المرن	5	.788	مقبول
الإجازات المرنة	5	.797	مقبول
التوازن بين العمل والحياة	6	.804	مقبول
الدرجة العامة	32	.878	مقبول

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا لأبعاد المتغير المستقل بين (0.721 و0.797)، كما بلغت (0.804) بالنسبة للمتغير التابع (توازن الحياة والعمل) وجميع هذه القيم مقبولة لأنها أكبر من الحد الأدنى للقبول (0.7) أما درجة الثبات الكلية فقد كانت (0.878) وهي درجة ثبات مقبولة أيضاً وبالتالي يتمتع الاستبيان وكافة أبعاده بدرجات ثبات مقبولة مما يعني صلاحيته للتحليل الإحصائي.

رابعاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

أ- توزع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (3- 11) توزع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	53	57.6
انثى	39	42.4
المجموع	92	100

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس، حيث بلغ حجم العينة (92) مفردة. أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (57.6٪) بعدد تكرار (53)، في حين بلغت نسبة الإناث (42.4٪) بعدد تكرار (39). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها الذكور، إلا أن تمثيل الإناث ما يزال جيدًا ويعكس مستوى مقبولًا من التوازن في المشاركة، بما يسمح بإجراء المقارنات والتحليلات دون تحيز كبير نحو جنس معين.

ب- توزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (3- 12) توزع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي أو أقل	25	27.2
دبلوم / معهد متوسط	33	35.9
جامعي	27	29.3
دراسات عليا	7	7.6
المجموع	92	100

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (3–2) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ حجم العينة (92) مفردة. تظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي حملة المعهد المتوسط بنسبة (35.9٪) وبعدد تكرار (33)، تليها فئة الجامعيين بنسبة (29.3٪) وبعدد (27) مفردة. أما فئة الثانوي فقد مثّلت (27.2٪) من العينة بعدد (25) مفردة، في حين جاءت فئة الدراسات العليا كأقل الفئات تمثيلًا بنسبة (7.6٪) فقط وبعدد (7) أفراد.

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي متوسط إلى جامعي، وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول من الوعي والمعرفة المرتبطة ببيئة العمل وسياسات العمل المرن، الأمر الذي يعزز من موثوقية الاستجابات في بقية أجزاء الدراسة.

ج- توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (3- 13) توزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنة	28	30.4
من 3 وأقل من 6 سنوات	38	41.3
من 6 وأقل من 10 سنوات	17	18.5
من 10 سنوات وأكثر	9	9.8
المجموع	92	100

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (3–3) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (92) مفردة. تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة من 3 وأقل من 6 سنوات بنسبة (41.3٪) وعدد تكرار (38)، مما يدل على أن جزءًا كبيرًا من أفراد العينة يمتلك خبرة مهنية متوسطة في بيئة العمل.

كما تظهر النتائج أن فئة أقل من 3 سنوات جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (30.4٪) وبعدد (28) فردًا، وهو ما يعكس وجود نسبة ملحوظة من الموظفين الجدد نسبيًا في شركات الاستثمار العقاري.

أما فئة من 6 وأقل من 10 سنوات فقد مثلت (18.5٪) من العينة بعدد (17) فردًا، في حين كانت فئة 10 سنوات وأكثر الأقل تمثيلًا بنسبة (9.8٪) وبعدد (9) أفراد فقط.

يعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تضم موظفين بخبرة قصيرة إلى متوسطة، وهو ما قد يؤثر إيجابًا على مستوى فهمهم وتفاعلهم مع سياسات العمل المرن مقارنةً بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

د- **توزع العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة:**

الجدول (3- 14) توزع العينة حسب متغير طلبعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إدارية	19	20.7
مالية او محاسبية	16	17.4
تسويق ومبيعات	29	31.5
تقنية وهندسية	28	30.4
المجموع	92	100

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (3–4) توزيع أفراد العينة وفق متغير طبيعة الوظيفة، حيث بلغ مجموع المشاركين (92) مفردة. تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة التسويق والمبيعات بنسبة (31.5٪) وبعدد (29) موظفًا، تليها مباشرة فئة الوظائف التقنية والهندسية بنسبة (30.4٪) وبعدد (28) موظفًا، ما يعكس اعتماد شركات الاستثمار العقاري على هذين النوعين من الوظائف بشكل أساسي في عملياتها.

كما تظهر النتائج أن فئة الوظائف الإدارية مثلت (20.7٪) بعدد (19) موظفًا، في حين جاءت فئة الوظائف المالية أو المحاسبية في المرتبة الأخيرة بنسبة (17.4٪) وبعدد (16) موظفًا.

يعكس هذا التوزيع أن العينة تضم وظائف متنوعة تغطي الجوانب التشغيلية والإدارية والمالية والتقنية، مما يعزز شمولية الدراسة ويتيح فهمًا أوسع لمدى تأثير سياسات العمل المرن في مختلف مجالات العمل داخل شركات الاستثمار العقاري.

خامساً: التحليل الوصفي للإجابات على عبارات الاستبيان

أ- التحليل الوصفي لعبارات بعد (مرونة ساعات العمل):

الجدول (3- 15) التحليل الوصفي لعبارات بعد مرونة ساعات العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
1. لدي القدرة على تحديد ساعات عملي اليومية.	3.0652	1.31604	5	متوسط
2. يسمح لي نظام العمل المرن بضبط أوقات بدء وانتهاء العمل حسب احتياجاتي الشخصية	3.2826	.78902	4	متوسط
3. يمكنني أخذ فترات راحة قصيرة عند الحاجة دون عوائق	3.4565	.68601	1	متوسط
4. أستطيع تعديل جدول عملي الأسبوعي عند حدوث طارئ شخصي.	3.3043	.83520	3	متوسط
5. يُسمح لي بزيادة أو تقليل ساعات العمل اليومية حسب الحاجة.	3.0109	1.04297	6	متوسط
6. أجد أن إدارة الوقت المرن تساعدني على الالتزام بالمهام دون ضغوط إضافية.	3.3913	.83806	2	متوسط
مرونة ساعات العمل	3.2518	.47879		متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد مرونة ساعات العمل (3.2518)، بانحراف معياري بلغ (0.47879)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام، ويعكس أن الموظفين يقدرون مرونة ساعات العمل إلى حد متوسط، مع تباين معتدل في الإجابات بين المشاركين، أما ترتيب العبارات فقد جاءت على الشكل التالي:

1. البند الثالث" :يمكنني أخذ فترات راحة قصيرة عند الحاجة دون عوائق"، بمتوسط حسابي بلغ (3.4565)، والانحراف المعياري (0.68601)، جاءت كأعلى تقييم بين البنود، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون براحة نسبيًا عند أخذ فترات الراحة خلال ساعات العمل.

2. البند السادس" :أجد أن إدارة الوقت المرن تساعدني على الالتزام بالمهام دون ضغوط إضافية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.3913)، والانحراف المعياري (0.83806)، تقييم مرتفع نسبيًا، يعكس تقدير الموظفين للمرونة في إدارة الوقت كوسيلة لتخفيف الضغط أثناء أداء المهام.

3. البند الرابع" :أستطيع تعديل جدول عملي الأسبوعي عند حدوث طارئ شخصي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.3043) والانحراف المعياري (0.83520)، جاءت العبارة بمستوى متوسط، مما يشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع المواقف الطارئة، لكنه ليس دائمًا متاحًا بشكل كامل.

4. البند الثاني" :يسمح لي نظام العمل المرن بضبط أوقات بدء وانتهاء العمل حسب احتياجاتي الشخصية، بمتوسط حسابي (3.2826)، والانحراف المعياري (0.78902)، جاءت ضمن المستوى المتوسط، ويعكس تقدير الموظفين لمرونة ضبط أوقات العمل وفقًا لاحتياجاتهم الشخصية.

5. البند الأول" :لدي القدرة على تحديد ساعات عملي اليومية"، جاءت بمتوسط حسابي (3.0652) وانحراف المعياري (1.31604)، جاءت ضمن المستوى المتوسط مع انتشار أكبر في الآراء، ما يدل على اختلاف درجات التحكم في ساعات العمل بين الموظفين.

6. البند الخامس" :يُسمح لي بزيادة أو تقليل ساعات العمل اليومية حسب الحاجة"، جاءت ضمن مجال الموافقة المتوسط (3.0109) وانحراف معياري (1.04297)، وكانت أقل تقييم، مما يشير إلى محدودية القدرة على تعديل عدد ساعات العمل اليومية وفق الحاجة الفردية.

يظهر من تحليل البنود أن الموظفين يقدّرون مرونة ساعات العمل بشكل متوسط، مع تقدير أكبر لفترات الراحة وإدارة الوقت المرن، بينما يظهر التحكم الكامل في عدد ساعات العمل اليومية أو تعديله حسب الحاجة كأقل البنود تقييمًا، مما يدل على ضرورة تعزيز سياسات العمل المرن لتحقيق تأثير أكبر على توازن العمل والحياة.

ب- التحليل الوصفي لعبارات بعد العمل عن بعد:

الجدول (3- 16) التحليل الوصفي لعبارات بعد العمل عن بعد

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
7. أستطيع أداء مهامي خارج مقر العمل (من المنزل أو أي مكان آخر).	3.0000	.71098	5	متوسط
8. هناك دعم تقني كافٍ لإنجاز عملي عن بُعد بكفاءة.	3.0326	1.05300	4	متوسط
9. أجد أن العمل عن بُعد يقلل من ضغوط التنقل اليومي.	3.0543	.89399	3	متوسط
10. توفر الشركة أدوات رقمية فعّالة لدعم العمل عن بعد.	3.0652	1.06703	2	متوسط
11. أشعر بالراحة النفسية عند العمل من المنزل مقارنة بالمقر الرئيسي.	3.5543	.78955	1	مرتفع
العمل عن بعد	3.1413	.51316	--	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد العمل عن بعد (3.1413)، وجاءت بانحراف معياري (0.51316)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام، مما يعكس أن الموظفين يقدّرون العمل عن بعد بشكل معتدل، مع تباين محدود نسبيًا في الإجابات بين المشاركين، أما ترتيب عبارات البعد فقد جاءت على الشكل التالي:

1. البند الحادي عشر" :أشعر بالراحة النفسية عند العمل من المنزل مقارنة بالمقر الرئيسي، جاءت بمتوسط حسابي (3.5543) وانحراف معياري (0.78955)، كانت هذه العبارة أعلى تقييم ضمن عبارات البعد، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون براحة نفسية أكبر عند العمل عن بعد مقارنة بالعمل في مقر الشركة.

2. البند العاشر" :توفر الشركة أدوات رقمية فعّالة لدعم العمل عن بعد"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.0652)، وانحراف معياري (1.06703)، وكانت بمستوى متوسط إلى مرتفع، يعكس تقدير الموظفين للأدوات الرقمية المتاحة لدعم العمل عن بعد، رغم وجود بعض الاختلافات في الرأي.

3. البند التاسع" :أجد أن العمل عن بُعد يقلل من ضغوط التنقل اليومي، جاءت بمتوسط حسابي (3.0543)، وانحراف معياري (0.89399)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يدل على إدراك الموظفين لفائدة العمل عن بعد في تقليل ضغوط التنقل، لكنه ليس تقييمًا موحدًا بين الجميع.

4. البند الثامن" :هناك دعم تقني كافٍ لإنجاز عملي عن بُعد بكفاءة، جاءت ضمن مجال الموافقة المتوسط (3.0326)، وانحراف معياري (1.05300)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، ويشير إلى أن الدعم التقني موجود لكنه قد يختلف بين الموظفين أو المواقع المختلفة.

5. البند السابع" :أستطيع أداء مهامي خارج مقر العمل (من المنزل أو أي مكان آخر)، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.0000) وانحراف معياري (0.71098)، أقل تقييم بين البنود، مما يعكس محدودية القدرة العملية لبعض الموظفين على أداء مهامهم بالكامل عن بُعد.

يظهر من تحليل البنود أن الموظفين يقدّرون العمل عن بعد بشكل متوسط، مع شعور أعلى بالراحة النفسية عند أداء العمل من المنزل، بينما تبقى بعض القيود المتعلقة بالأدوات الرقمية والدعم التقني والقدرة على أداء المهام عن بعد بشكل كامل حاجزًا أمام رفع مستوى الرضا إلى مرتفع شامل.

ج- التحليل الوصفي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل:

جدول (3- 17) التحليل الوصفي لعبارات بعد تقليل عدد أيام العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
12. يمكنني توزيع العمل على أيام أقل دون التأثير على جودة الأداء.	2.8696	.81493	5	متوسط
13. يقل ضغط العمل عندما يُسمح بتقليل أيام العمل في الأسبوع.	2.5326	.88269	2	مرتفع
14. أجد أن تقليل أيام العمل يساعدني على التوازن بين العمل والحياة.	3.4457	.81691	3	مرتفع
15. تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية يساعدني على أداء مهام أفضل في الأيام المتبقية.	3.1087	1.05306	4	متوسط
16. ألاحظ تحسنًا في جودة حياتي الشخصية عند اعتماد أيام عمل أقل.	3.5435	.70185	1	متوسط
تقليل عدد أيام العمل	3.1000	.49923		متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد تقليل عدد أيام العمل (3.1000) والانحراف المعياري (0.49923) ، يشير إلى درجة موافقة **متوسطة** بشكل عام، مما يعكس أن الموظفين يرون تقليل أيام العمل كسياسة متوسطة الفاعلية في تحسين توازن العمل والحياة، مع تباين محدود في الإجابات.

1. البند السادس عشر:"ألاحظ تحسنًا في جودة حياتي الشخصية عند اعتماد أيام عمل أقل"، جاءت بمتوسط حسابي (3.5435)، وانحراف معياري (0.70185)، أعلى تقييم بين البنود، مما يشير إلى إدراك الموظفين لتحسن جودة الحياة الشخصية عند تقليل أيام العمل.

5. البند الثالث عشر" :يقل ضغط العمل عندما يُسمح بتقليل أيام العمل في الأسبوع"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.5326)، وانحراف معياري بلغ (0.88269) وهي ضمن مجال الموافقة المرتفع، ويعكس إدراك

الموظفين لتأثير تقليل أيام العمل في تخفيف ضغوط العمل اليومية، ويعد هذا البند الأكثر وضوحًا في تقليل الضغط.

2. البند الرابع عشر" :أجد أن تقليل أيام العمل يساعدني على التوازن بين العمل والحياة"، جاءت بمتوسط حسابي (3.4457)، وانحراف معياري (0.81691)، جاءت ضمن مجال الموافقة المرتفع، مما يدل على أن الموظفين يربطون بين تقليل أيام العمل وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة.

3. البند الخامس عشر" :تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية يساعدني على أداء مهام أفضل في الأيام المتبقية"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.1087) وانحراف المعياري (1.05306)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يعكس أن تقليل أيام العمل قد يحسن الأداء في الأيام المتبقية، لكن هناك تفاوت في التجربة بين الموظفين.

4. البند الثاني عشر" :يمكنني توزيع العمل على أيام أقل دون التأثير على جودة الأداء"، كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.8696) و (الانحراف المعياري بلغ (0.81493)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يشير إلى بعض المخاوف بشأن قدرة الموظفين على الحفاظ على جودة الأداء عند تقليل أيام العمل.

د- **التحليل الوصفي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن:**

الجدول (3- 18) التحليل الوصفي لعبارات بعد الدوام الجزئي او المرن

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
17. يسمح لي نظام الشركة بالعمل بدوام جزئي أو مرن عند الحاجة.	3.6304	.96894	1	مرتفع
18. يمكن تعديل عدد ساعات عملي الأسبوعية بسهولة دون فقدان الحقوق الوظيفية.	3.2500	.97918	5	متوسط
19. أجد أن الدوام المرن أو الجزئي يساهم في التوازن بين العمل والحياة.	3.4457	1.05210	3	مرتفع
20. يسمح لي نظام العمل بتقسيم المهام على فترات زمنية مختلفة خلال الأسبوع.	3.3913	.91335	4	متوسط
21. أجد أن الدوام الجزئي يتيح لي فرصة للمشاركة في أنشطة تعليمية أو اجتماعية.	3.5326	1.03192	2	مرتفع
الدوام الجزئي أو المرن	3.4500	.48324		مرتفع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الدوام الجزئي أو المرن (3.4500)، وانحراف معياري الكلي (0.48324)، وهي ضمن مجال الموافقة المرتفع، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة بشكل عام، مما يعكس أن الموظفين يقدّرون سياسات الدوام الجزئي أو المرن كأداة فعّالة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة، مع تباين محدود نسبيًا في الإجابات، أما ترتيب العبارات فكانت على الشكل التالي:

1. البند السابع عشر" :يسمح لي نظام الشركة بالعمل بدوام جزئي أو مرن عند الحاجة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.6304) وانحراف معياري (0.96894)، وكانت العبارة ذات أعلى تقييم بين البنود، مما يشير إلى تقدير الموظفين العالي لإمكانية العمل بنظام جزئي أو مرن عند الحاجة.

2. البند الحادي والعشرون" :أجد أن الدوام الجزئي يتيح لي فرصة للمشاركة في أنشطة تعليمية أو اجتماعية"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.5326) وانحراف معياري (1.03192)، وهو ضمن مجال موافقة المرتفع، ويعكس إدراك الموظفين للفوائد الاجتماعية والتعليمية للدوام الجزئي.

3. البند التاسع عشر" :أجد أن الدوام المرن أو الجزئي يساهم في التوازن بين العمل والحياة"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.4457) وانحراف معياري (1.05210)، وهي ضمن مجال الموافقة المرتفع، مما يدل على أن الموظفين يرون أن سياسات الدوام المرن أو الجزئي تدعم تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

4. البند العشرون" :يسمح لي نظام العمل بتقسيم المهام على فترات زمنية مختلفة خلال الأسبوع"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.3913) وانحراف معياري (0.91335)، وكانت ضمن مجال الموافقة المتوسط إلى المرتفع، ويعكس قدرة الموظفين على تنظيم مهامهم بشكل مرن خلال الأسبوع.

5. البند الثامن عشر" :يمكن تعديل عدد ساعات عملي الأسبوعية بسهولة دون فقدان الحقوق الوظيفية"، كانت بمتوسط حسابي (3.2500) وانحراف معياري (0.97918)، وكانت ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يشير إلى أن تعديل عدد ساعات العمل متاح جزئيًا، مع بعض التحفظات أو القيود.

يظهر من تحليل البنود أن سياسات الدوام الجزئي أو المرن تحظى بتقدير مرتفع من الموظفين، حيث تساعد على التوازن بين العمل والحياة، وتمكن الموظفين من المشاركة في أنشطة تعليمية واجتماعية، مع توفر بعض المرونة في تقسيم المهام الأسبوعية وتعديل عدد ساعات العمل.

هـ- التحليل الوصفي لعبارات بعد الاجازات المرنة:

الجدول (3- 19) التحليل الوصفي لعبارات بعد الاجازات المرنة

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
22. يمكنني الحصول على إجازات قصيرة أو اضطرارية بسهولة.	3.3152	1.21284	2	متوسط
23. سياسة الإجازات في الشركة واضحة وتراعي الظروف الشخصية للموظفين.	3.2174	.98143	4	متوسط
24. أتمكن من تعديل جدول إجازاتي دون صعوبة.	3.0652	1.31604	5	متوسط
25. أستطيع ترتيب إجازاتي بحيث تتوافق مع التزامات العمل دون مشاكل.	3.4022	.89024	1	مرتفع
26. سياسة الإجازات المرنة تتيح لي التعامل مع المواقف الطارئة بسهولة.	3.2391	1.24362	3	متوسط
الاجازات المرنة	3.2478	.75265	--	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الإجازات المرنة: (3.2478)، وانحراف معياري (0.75265)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام، مما يعكس أن الموظفين يقدّرون سياسات الإجازات المرنة بدرجة متوسطة، مع تباين في الرأي بين المشاركين، أما ترتيب العبارات فقد جاءت على الشكل التالي:

1. البند الخامس والعشرون" :أستطيع ترتيب إجازاتي بحيث تتوافق مع التزامات العمل دون مشاكل"، بمتوسط (3.4022)، وانحراف معياري (0.89024)، أعلى تقييم بين البنود، مما يشير إلى تقدير الموظفين لقدرتهم على ترتيب الإجازات بما يتوافق مع التزاماتهم العملية.

2. البند الثاني والعشرون" :يمكنني الحصول على إجازات قصيرة أو اضطرارية بسهولة، بمتوسط حسابي (3.3152) وانحراف معياري (1.21284)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، يعكس إمكانية الحصول على إجازات قصيرة أو اضطرارية، مع وجود بعض التباين بين الموظفين في سهولة الوصول إليها.

3. البند السادس والعشرون" :سياسة الإجازات المرنة تتيح لي التعامل مع المواقف الطارئة بسهولة"، جاءت بمتوسط حسابي (3.2391)، وانحراف معياري (1.24362)، وكانت ضمن مجال الموافقة المتوسط ويشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع الطوارئ باستخدام الإجازات المرنة، لكنها ليست متاحة بشكل موحد لجميع الموظفين.

4. البند الثالث والعشرون" :سياسة الإجازات في الشركة واضحة وتراعي الظروف الشخصية للموظفين"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.2174)، وانحراف معياري (0.98143)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يدل على وضوح سياسة الإجازات واهتمامها بالظروف الشخصية، لكن التطبيق قد يختلف بين الفروع أو الأقسام.

5. البند الرابع والعشرون" :أتمكن من تعديل جدول إجازاتي دون صعوبة، بمتوسط حسابي بلغ (3.0652) وانحراف معياري (1.31604) جاءت ضمن المستوى المتوسط، وكانت أقل تقييم، يشير إلى أن تعديل جدول الإجازات قد يواجه بعض الصعوبات أو القيود العملية.

يظهر من تحليل البنود أن الإجازات المرنة تُقدَّر من قبل الموظفين بشكل متوسط، مع وجود قدرة أعلى على ترتيب الإجازات بما يتوافق مع الالتزامات العملية، بينما تبقى بعض التحديات في التكيف مع الطوارئ وتعديل الجداول، مما يشير إلى الحاجة لتحسين وضوح وسياسات الإجازات المرنة لتحقيق تأثير أكبر على التوازن بين العمل والحياة.

و- التحليل الوصفي لعبارات التوازن بين العمل والحياة:

الجدول (3- 20) التحليل الوصفي لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة:

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقييم
27. أشعر أن لدي وقت كافٍ للأنشطة الشخصية والعائلية.	2.9348	1.12713	3	متوسط
28. أتمكن من إنجاز واجبات العمل دون التأثير على حياتي الخاصة.	3.1304	.64989	6	متوسط
29. أجد أن سياسات العمل المرن تساعدني على تحقيق هذا التوازن.	3.4022	.83941	1	مرتفع
30. أشعر بالراحة النفسية بسبب مرونة العمل في شركتي.	3.1848	.90091	4	متوسط
31. لدي وقت كافٍ لممارسة الهوايات أو الأنشطة الترفيهية.	3.1413	.68871	5	متوسط
32. أستطيع قضاء وقت مناسب مع الأسرة والأصدقاء دون تأثير سلبي على العمل.	2.9783	.85135	2	متوسط
التوازن بين العمل والحياة	3.1286	.44960	--	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التوازن بين العمل والحياة (3.1286)، وانحراف معياري (0.44960)، يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بأن سياسات العمل المرن تؤثر على تحقيق توازن معقول بين العمل والحياة، مع تباين محدود نسبيًا في الإجابات، أما ترتيب البنود والعبارات فكانت على الشكل التالي:

1. البند التاسع والعشرون" :أجد أن سياسات العمل المرن تساعدني على تحقيق هذا التوازن"، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.4022)، وانحراف معياري (0.83941)، وكانت أعلى تقييم بين البنود، مما يشير إلى أن الموظفين يرون سياسات العمل المرن كأداة فعّالة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة.

2. البند الثاني والثلاثون" :أستطيع قضاء وقت مناسب مع الأسرة والأصدقاء دون تأثير سلبي على العمل"، جاءت بمتوسط (2.9783) وانحراف معياري (0.85135)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط مما يعكس

أن الموظفين قادرون بشكل عام على تخصيص وقت للعائلة والأصدقاء، لكنه ليس دائمًا مريحًا أو مضمونًا للجميع.

3. البند السابع والعشرون" :أشعر أن لدي وقت كافٍ للأنشطة الشخصية والعائلية"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.9348) وانحراف معياري (1.12713) وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، مع انتشار كبير نسبيًا في الآراء، مما يدل على اختلافات في شعور الموظفين بالوقت الكافي للأنشطة الشخصية.

4. البند الثلاثون" :أشعر بالراحة النفسية بسبب مرونة العمل في شركتي"، كانت بمتوسط (3.1848) وانحراف معياري (0.90091)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، ويعكس أن المرونة في العمل تمنح الموظفين شعورًا نسبيًا بالراحة النفسية أثناء أداء مهامهم.

5. البند الحادي والثلاثون" :لدي وقت كافٍ لممارسة الهوايات أو الأنشطة الترفيهية"، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.1413)، انحراف معياري (0.68871)، وهي ضمن مجال الموافقة المتوسط، ويشير إلى أن الموظفين يجدون فرصة لممارسة الهوايات والأنشطة الترفيهية بشكل معتدل.

6. البند الثامن والعشرون" :أتمكن من إنجاز واجبات العمل دون التأثير على حياتي الخاصة"، بمتوسط حسابي (3.1304) وانحراف معياري (0.64989)، تقع ضمن مجال الموافقة المتوسط، مما يدل على قدرة الموظفين على أداء المهام الوظيفية مع الحد الأدنى من التأثير على حياتهم الشخصية.

يظهر من تحليل البنود أن الدرجة العامة لتوازن العمل والحياة لدى الموظفين متوسطة، مع تقدير أعلى لأثر سياسات العمل المرن في تعزيز هذا التوازن، بينما تبقى بعض القيود على الوقت الشخصي والعائلي والهوايات. هذا يشير إلى أن سياسات العمل المرن لها تأثير إيجابي ولكنها تحتاج إلى دعم إضافي لتعظيم التوازن بين العمل والحياة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة بتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة ساعات العمل، العمل عن بعد، تقليل عدد أيام العمل، الدوام الجزئي أو المرن، الإجازات المرنة) والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول (3- 21) الأنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية للدراسة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.28669	.593	.616	.785[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	27.560	2.265	5	11.326	Regression	1
		.082	86	7.068	Residual	
			91	18.395	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.068	1.849		.247	.456	(Constant)	1
.000	5.808	.635	.103	.596	مرونة ساعات العمل	
.000	3.661	.345	.083	.302	العمل عن بعد	
.453	−.753	−.073	.087	−.066	تقليل أيام العمل	
.567	.575	.059	.096	.055	الدوام الجزئي	
.299	−1.045	−.103	.059	−.062	الاجازات المرنة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تحليل نتائج النموذج الإحصائي يُظهر أن سياسات العمل المرن تؤثر إيجابيًا بشكل عام على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري .حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.785)$، وقيمة $(R^2 = 0.616)$، ما يعني أن حوالي (61.6%) من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة سياسات العمل المرن الخمسة المدروسة (مرونة ساعات العمل، العمل عن بعد، تقليل أيام العمل، الدوام الجزئي، والإجازات المرنة).

تحليل ANOVAيشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $(F = 27.560, p = 0.000)$، مما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين سياسات العمل المرن وتوازن الحياة.

أما عند النظر إلى معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية، يتضح أن متغيري مرونة ساعات العمل $(\beta = 0.635, p = 0.000)$، والعمل عن بعد $(\beta = 0.345, p = 0.000)$، لهما تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على توازن الحياة، بينما بقية السياسات (تقليل أيام العمل، الدوام الجزئي، الإجازات المرنة) لم تظهر تأثيرًا معنويًا إحصائيًا $(p > 0.05)$.

وبالتالي، يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية للدراسة المدعمة بفعالية سياسات العمل المرن صحيحة جزئيًا، حيث تلعب سياسات مرونة ساعات العمل والعمل عن بعد الدور الأكبر والأكثر وضوحًا في تعزيز التوازن بين العمل والحياة، بينما تحتاج السياسات الأخرى إلى دراسة أعمق أو تفعيل أكثر تأثيرًا للوصول إلى نتائج معنوية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ساعات العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول للمتغير المستقل (مرونة ساعات العمل)، والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) على الشكل التالي:

الجدول (3- 22) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723[a]	.522	.517	.31241

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.610	1	9.610	98.465	.000[b]
	Residual	8.784	90	.098		
	Total	18.395	91			

Coefficients [a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Sig.	Beta		
1	(Constant)	.921	.225		4.099	.000
	مرونة ساعات العمل	.679	.068	.723	9.923	.000

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج النموذج الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين مرونة ساعات العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري .حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.723)$، وقيمة $(R^2 = 0.522)$، مما يعني أن حوالي (52.2%) من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة مرونة ساعات العمل وحدها.

تحليل (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $(F = 98.465, p = 0.000)$، ما يؤكد صحة النموذج كوسيلة لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن مرونة ساعات العمل لها تأثير إيجابي قوي على توازن الحياة $(B = 0.679, \beta = 0.723, p = 0.000)$، مما يعني أنه كلما زادت درجة مرونة ساعات العمل لدى الموظفين، زاد مستوى التوازن بين العمل والحياة لديهم بشكل معنوي.

بناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى، مؤكدةً على الدور الحيوي لمرونة ساعات العمل في تحسين جودة الحياة العملية للعاملين في شركات الاستثمار العقاري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني للمتغير المستقل (العمل عن بعد)، والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) على الشكل التالي:

الجدول (3- 23) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.35844	.364	.371	.609[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	53.171	6.831	1	6.831	Regression	1
		.128	90	11.563	Residual	
			91	18.395	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	6.228		.233	1.451	(Constant)	1
.000	7.292	.609	.073	.534	العمل عن بعد	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج النموذج الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين العمل عن بعد والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري .فقد بلغ معامل الارتباط $(R = 0.609)$، وقيمة المعامل $(R^2 = 0.371)$، مما يعني أن (37.1%) من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة العمل عن بعد وحده.

تحليل (ANOVA) يظهر أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $(F = 53.171, p = 0.000)$، ما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن العمل عن بعد له تأثير إيجابي معنوي على توازن الحياة، حيث بلغت$(B = 0.534, \beta = 0.609, p = 0.000)$، مما يعني أنه كلما زاد اعتماد الموظفين على العمل عن بعد، ارتفع مستوى التوازن بين العمل والحياة لديهم بشكل ملموس.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية، مؤكدةً أهمية العمل عن بعد كأحد السياسات الفعالة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقليل عدد أيام العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثالث للمتغير المستقل (تقليل أيام العمل)، والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) على الشكل التالي:

الجدول (3- 24) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.40156	.202	.211	.459[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	24.075	3.882	1	3.882	Regression	1
		.161	90	14.512	Residual	
			91	18.395	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	6.974		.265	1.846	(Constant)	1
.000	4.907	.459	.084	.414	تقليل أيام العمل	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج النموذج الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين تقليل عدد أيام العمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.459)$، وقيمة $(R^2 = 0.211)$، ما يعني أن حوالي (21.1%)، من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة تقليل عدد أيام العمل وحده.

تحليل (ANOVA) يظهر أن النموذج ذو دلالة إحصائية $(F = 24.075, p = 0.000)$، ما يدل على أن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن تقليل عدد أيام العمل له تأثير إيجابي معنوي على توازن الحياة $(B = 0.414, \beta = 0.459, p = 0.000)$، مما يشير إلى أن تقليل أيام العمل يساهم في رفع مستوى التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين بشكل ملموس.

بناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مؤكدة أن خفض عدد أيام العمل يعد أحد السياسات الفعالة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوام الجزئي أو المرن والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الرابع للمتغير المستقل (الدوام الجزئي)، والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) على الشكل التالي:

الجدول (3- 25) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.38198	.278	.286	.535[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	36.067	5.263	1	5.263	Regression	1
		.146	90	13.132	Residual	
			91	18.395	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	4.891		.289	1.412	(Constant)	1
.000	6.006	.535	.083	.498	الدوام الجزئي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج النموذج الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الدوام الجزئي أو المرن والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري .فقد بلغ معامل الارتباط $(R = 0.535)$، وبلغت قيمة $(R^2 = 0.286)$، مما يعني أن (28.6%) من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة الدوام الجزئي أو المرن وحده.

تحليل (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $(F = 36.067, p = 0.000)$، ما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن الدوام الجزئي له تأثير إيجابي معنوي على توازن الحياة حيث بلغ $(B = 0.498, \beta = 0.535, p = 0.000)$، مما يشير إلى أن اعتماد الموظفين على نمط العمل الجزئي أو المرن يساهم في تعزيز التوازن بين العمل والحياة بشكل ملحوظ.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة، مؤكدة على أن تطبيق نمط الدوام الجزئي أو المرن يعد من السياسات الفعالة لتحسين جودة الحياة العملية للموظفين في شركات الاستثمار العقاري.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجازات المرنة والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تم التحقق من صحة الفرضية بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الخامس للمتغير المستقل (الإجازات المرنة)، والمتغير التابع (التوازن بين العمل والحياة) على الشكل التالي:

الجدول (3- 26) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.39261	.237	.246	.496[a]	1

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	29.335	4.522	1	4.522	Regression	1
		.154	90	13.873	Residual	
			91	18.395	Total	

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	11.888		.182	2.167	(Constant)	1
.000	5.416	.496	.055	.296	الاجازات المرنة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج النموذج الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الإجازات المرنة والتوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري .فقد بلغ معامل الارتباط $(R = 0.496)$، وبلغت قيمة $(R^2 = 0.246)$، ما يعني أن (24.6%) من التباين في توازن الحياة يمكن تفسيره بواسطة الإجازات المرنة وحدها.

تحليل (ANOVA) يوضح أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $(F = 29.335, p = 0.000)$، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن الإجازات المرنة لها تأثير إيجابي معنوي على توازن الحياة فقد بلغ قيمة $(B = 0.296, \beta = 0.496, p = 0.000)$، مما يشير إلى أن زيادة مرونة الإجازات تساهم في تحسين مستوى التوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين.

وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة، مؤكدة أن الإجازات المرنة تعد من السياسات الفعالة لدعم التوازن بين العمل والحياة في شركات الاستثمار العقاري.

سابعاً: النتائج والتوصيات

أ- النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة، عند تحليل أبعاد سياسات العمل المرن والتوازن بين العمل والحياة، وجود دلالات واضحة ومتسقة تؤكد فعالية هذه السياسات في تحسين واقع العاملين في شركات الاستثمار العقاري. فقد بينت إجابات أفراد العينة أن تبني أنماط العمل المرنة أسهم في تعزيز قدرتهم على تنظيم وقتهم، وتقليل الضغوط المهنية، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينسجم مع الفرضية الأساسية للدراسة.

1. بيّنت الدراسة أن مرونة ساعات العمل تُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التوازن؛ إذ عبّر معظم العاملين عن أن إمكانية ضبط ساعات بدء وانتهاء الدوام ساعدتهم على التكيف مع مسؤولياتهم الأسرية والشخصية دون الإخلال بمتطلبات العمل. وقد أدى ذلك إلى تعزيز الشعور بالاستقلالية وزيادة الدافعية.

2. أظهرت نتائج تحليل العبارات المتعلقة بـ العمل عن بُعد أنه ساهم في توفير بيئة عمل أكثر راحة، وخفّض من ضغوط التنقل، ورفع مستوى الإنتاجية لدى عدد كبير من العاملين، خاصة أولئك الذين يشغلون وظائف تقنية أو إدارية لا تتطلب حضورًا دائمًا في موقع العمل.

3. أشارت بيانات الدراسة إلى أن تقليل عدد أيام العمل كان له تأثير ملحوظ في تخفيف الإرهاق المهني، ورفع مستوى الرضا العام عن طبيعة العمل. كما ساعد هذا الإجراء على زيادة التزام الموظفين وتحسين قدرتهم على التخطيط الأسبوعي للمهام.

4. أظهرت العينة تفضيلاً واضحًا لنظام الدوام الجزئي بالنسبة للعاملين الذين لديهم مسؤوليات أسرية أكبر، حيث مكّنهم هذا النظام من تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل ومقتضيات الحياة الشخصية.

5. بيّنت الدراسة أن الإجازات المرنة ساهمت في رفع مستوى الرفاه الفردي، ومنحت العاملين إحساسًا أكبر بالثقة والدعم المؤسسي، مما انعكس إيجابًا على الانتماء الوظيفي.

عند ربط هذه النتائج بالفرضية الرئيسة، يتضح أن سياسات العمل المرن—بمختلف صورها—كان لها أثر إيجابي ودال في تحسين مستوى التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين، وأن الشركات التي تطبق هذه

السياسات تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وانخفاض في الضغوط المهنية، وارتفاع في الكفاءة والإنتاجية.

بذلك، تؤكد نتائج الدراسة أهمية التوسع في تطبيق سياسات العمل المرن في شركات الاستثمار العقاري، وتعزيز نماذج العمل الهجينة، وتطوير أدوات تمكّن العاملين من التكيف مع متغيرات بيئة العمل الحديثة دون الإضرار بجودة حياتهم أو أدائهم.

ب- التوصيات: استنادًا إلى النتائج التي أبرزت الأثر الإيجابي لسياسات العمل المرن في دعم التوازن بين العمل والحياة لدى العاملين في شركات الاستثمار العقاري، تُقترح التوصيات الآتية:

1. توسيع تطبيق سياسات العمل المرن: تشجيع الشركات على اعتماد أنماط عمل مرنة متعددة، بما يشمل العمل عن بُعد، والساعات المرنة، ونظام الدوام الجزئي، وتقليل أيام العمل بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة، بهدف تعزيز الرفاه الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

2. إعادة تصميم بيئة العمل بما يدعم الاستقلالية: العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تمنح الموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة وقتهم، بما يدعم قدرتهم على تحقيق التوازن الشخصي والمهني.

3. زيادة الاستثمار في البنية الرقمية: توفير أدوات تقنية وأنظمة معلومات داعمة للعمل عن بُعد، بما يضمن استمرار أداء المهام بكفاءة دون الحاجة إلى الحضور الدائم في موقع العمل.

4. اعتماد سياسات مرنة للإجازات: تطوير أنظمة إجازات تراعي الاحتياجات الفردية للموظفين، مما يعزز شعورهم بالثقة والانتماء، ويقلل من الضغوط المهنية.

5. تطوير برامج دعم الموظفين: تقديم برامج إرشاد وتدريب تساعد العاملين على إدارة الوقت، وتقليل التوتر، وتحسين القدرة على تنظيم التزاماتهم المهنية والشخصية.

6. تعزيز ثقافة العمل الداعمة للتوازن الوظيفي: تشجيع القيادات الإدارية على تبني نهج داعم يقوم على الثقة والتواصل الفعّال، وتوعية الإدارات بأهمية التوازن الوظيفي في الحد من الإرهاق وتحسين معنويات العاملين.

7. مراجعة دورية لسياسات العمل المرن: إجراء تقييم دوري لمدى فاعلية السياسات المطبقة، وقياس أثرها على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، بهدف تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات المستجدة في بيئة العمل.

تُعد هذه التوصيات إطارًا عمليًا يمكّن شركات الاستثمار العقاري من تعزيز جودة العمل وتحسين التجربة الوظيفية للعاملين، بما يعزز الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

ج- الدراسات المستقبلية والآفاق البحثية

1. التوسع في دراسة متغيرات تنظيمية إضافية: يمكن للبحوث المستقبلية دراسة أثر العمل المرن على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الابتكار، وضغط العمل، مما يساهم في بناء فهم أوسع لتأثير هذه السياسات داخل بيئات العمل المختلفة.

2. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات متعددة: يُقترح مقارنة أثر سياسات العمل المرن بين قطاعات مختلفة مثل المصارف، التكنولوجيا، التعليم، والرعاية الصحية، لمعرفة ما إذا كانت التأثيرات تختلف باختلاف طبيعة النشاط أو ثقافة العمل.

3. استخدام مناهج بحثية متعددة: يمكن دمج المنهج الكمي مع النوعي عبر مقابلات معمقة أو مجموعات تركيز لفهم تجارب الموظفين بصورة أكثر عمقًا، بما يوفر رؤى تفسيرية حول كيفية تأثير العمل المرن على حياتهم اليومية.

4. تحليل أثر العمل المرن في ظل التحول الرقمي: يوصى بدراسة كيفية تفاعل سياسات العمل المرن مع التحولات الرقمية المتسارعة، ودورها في رفع الكفاءة وتحسين جودة أداء المهام، خاصة في الشركات التي تعتمد أنظمة تكنولوجية متقدمة.

5. قياس الأثر طويل المدى لسياسات العمل المرن: يمكن التوسع بدراسات طولية تتبع الموظفين والممارسات الإدارية عبر الزمن، لتقييم الاستدامة الحقيقية لأثر العمل المرن على الإنتاجية والتوازن الوظيفي.

هذه الآفاق البحثية تمثل امتدادًا طبيعيًا لنتائج الدراسة الحالية، وتتيح للباحثين فرصة لتعميق المعرفة حول فعالية العمل المرن ودوره في تعزيز بيئات العمل الحديثة

المراجع

1. الكتب الدراسات والأبحاث العربية

1) ابن منظور، ت. 711هـ .(1993) .لسان العرب (تحقيق: محمد أحمد حسب الله، عبد الله علي الكبير، هاشم محمد الشاذلي). دار المعارف.

2) الجراح، لندا.، (2024)، دور تطبيق نظام العمل المرن في تحسين أداء العاملين في البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (41).

3) دبدب، مصطفى (2021)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

4) السلوم، رافد.، المعارك، هلا.، (2024)، أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد السادس والثلاثون.

5) صقر، زكي.، أبو زيد، لمياء.، (2024)، تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية، المجلد (46)، العدد (3).

6) عبد الرحمن، أمل.، (2023)، أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث التجارية، المجلد (37)، العدد (4).

2. مواقع الأنترنت العربية:

1) الخليج .(2023) .العمل المرن.. التعريف والمميزات .استرجاع من https://www.alkhaleej.ae/2023-05-17/العمل-المرن-التعريف-والمميزات/أسواق-الإمارات/اقتصاد

2) خليفة، هادي.، حمد، إبراهيم، وسارة، ع. م. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الأسرية والضغوط المهنية لدى عينة من موظفات الحرمين الشريفين .مجلة جامعة الملك عبد العزيز .استرجاع من https://journals.kau.edu.sa/index.php/ART/article/view/2016/701

3) رودا للعمل .(2024) .العمل المرن وإدارة الموظفين.. معادلة النجاح لتحقيق التوازن المهني .استرجاع من https://www.rowadalaamal.com/العمل-المرن-وإدارة-الموظفين-معادلة-النجاح-لتحقيق-التوازن-المهني

4) مبارز، أ. (2019). أثر تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة للعاملين على جودة الخدمة .مجلة أكاديمية .استرجاع من

https://www.researchgate.net/publication/331545981_athr_thqyq_altwazn_byn_alhyat_almlyt_walkhast_llamlyn_ly_jwdt_alkhdmt-bd_altdyl

5) منظمة العمل الدولية .(2024) .مبادئ توجيهية بشأن العمل اللائق في خدمات الطوارئ العامة .استرجاع من https://www.ilo.org/ar/media/267546/download

6) وزارة الموارد البشرية والتوطين الإماراتية .(2020) .قرار مجلس الوزراء بشأن نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية . استرجاع من https://uaelegislation.gov.ae/ar/legislations/1414

3. Foreign References:

1. Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2021). Work–family boundary dynamics and work outcomes: The role of flexibility and boundary control. Journal of Vocational Behavior.

2. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. Harvard Business Review, 100(5).

3. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. Frontiers in Psychology.

4. Fiksenbaum, L. (2021). Supportive work–family environments: Implications for work–family conflict and well-being. International Journal of Human Resource Management, 32(14).

5. Furman, S., Reijnders, D., & Verhagen, T. (2023). Securing remote work environments: The role of information security culture. Computers & Security.

6. Gigauri, I. (2021). Organizational support for employees during COVID-19 pandemic and its impact on work outcomes. International Journal of Law and Management, 63(1).

7. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2020). Work–family balance: A review and extension of the literature. Journal of Management, 46(6).

8.Guoqiang, Zhang., Bhaumik, Amiya., (2024): Work-Life Harmony and Retention of Employees: A Review of The Impact of Flexible Work Arrangements, International Journal of Advances in business and Management Research. Vol 2(2), 31-38.

9. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. Journal of Vocational Behavior.

10.Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., & Shulkin, S. (2020). Defining and conceptualizing workplace flexibility. Community, Work & Family, 23(5).

10. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4).

11. Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. European Journal of Business and Management, 12(15).

12. Kelliher, C., & Anderson, D. (2021). Flexible working and organizational change: The integration of work and personal life. Human Resource Management Journal, 31(4).

13. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 21(1).

14. Sewell, G., & Taskin, L. (2021). The disciplining effects of management through trust: Telework and organizational control. Organization Studies, 42(5).

15. Shanker, Anurag. (2022). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. management insight - the journal of incisive analyzers.

16. Sharma, Bhawani., (2023), The Impact Of Flexible Work Arrangements On Work-Life Balance, International Journal For Multidisciplinary Research, Volume 5, Issue 3.

17. Sharma, P. (2021). Flexible working arrangements and work-life balance: An empirical study in India. Journal of Human Resource Management, 9(2).

16. Sonnentag, S. (2021). Dynamics of well-being in the workplace: The role of workload, recovery, and work–family interface. Current Opinion in Psychology.

17. Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2022). The role of work–life balance practices in promoting employee well-being: A systematic review. Employee Relations, 44(5),

18. Suherman, Asep (2025), The Influence of flexible work policies on work-life balance and employee productivity, Management Studies and Business Journal, Vol. 2, No. 3.

19. Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. Sustainability, 12(23).

20. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1).

21. Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2021). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. Personnel Psychology, 74(1).

22. William, Asamoah-Appiah., Singh, Kesari., (2024), The impact of work–life balance and flexible work arrangements on non-financial organizational performance, International Social Science, Volume74, Issue254, Pages 1259-1279

4. Foreign Websites:

1. Merriam-Webster. (2025). Job sharing. Merriam-Webster Dictionary. Retrieved from https://www.merriam-webster.com/dictionary/job%20sharing

2. SAGE. (2025). Job sharing. Sociology of Work: An Encyclopedia. Retrieved from https://sk.sagepub.com/ency/edvol/sociology-of-work/chpt/job-sharing

3. University of Missouri. (2025). Thriving with flexibility. Retrieved from https://showme.missouri.edu/2025/thriving-with-flexibility

4. Willett, J. F. (2025). Thriving with flexibility. University of Missouri. Retrieved from https://showme.missouri.edu/2025/thriving-with-flexibility

5. Yale University. (2025). Susan Abramson: Pioneering the flexible work schedule. Retrieved from https://sustainability.yale.edu/news/susan-abramson-pioneering-flexible-work-schedule

الملحق: نموذج الاستبيان

أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة:

دراسة تطبيقية على موظفي شركات الاستثمار العقاري في دمشق

السادة الموظفون ضمن الشركة:

يُعد هذا الاستبيان جزءًا من مشروع تخرج مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية في الجامعة السورية الخاصة، يهدف البحث إلى دراسة أثر سياسات العمل المرن في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، من خلال تطبيقه على موظفي شركات الاستثمار العقاري في مدينة دمشق.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية، حيث تم تصميم الاستبيان لضمان سهولة الإجابة ودقة النتائج. جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإفصاح عن هوية أي مشارك.

نشكر لكم تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إنجاح هذا البحث العلمي.

الطالب خليل عيد

الجزء الأول: البيانات الأولية للمستجيب

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

☐ذكر ☐أنثى

2. المستوى التعليمي:

☐ثانوي أو أقل ☐دبلوم/معهد متوسط

☐بكالوريوس ☐دراسات عليا

3. سنوات الخبرة في العمل:

☐أقل من 3 سنوات ☐ من 3 وأقل من 6 سنوات

☐ من 6 وأقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة الوظيفة:

☐إدارية ☐ مالية/محاسبية

☐تسويق/مبيعات ☐ هندسية/تقنية

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
سياسات العمل المرن					
مرونة ساعات العمل					
1. لدي القدرة على تحديد ساعات عملي اليومية.					
2. يسمح لي نظام العمل المرن بضبط أوقات بدء وانتهاء العمل حسب احتياجاتي الشخصية					
3. يمكنني أخذ فترات راحة قصيرة عند الحاجة دون عوائق					
4. أستطيع تعديل جدول عملي الأسبوعي عند حدوث طارئ شخصي.					
5. يُسمح لي بزيادة أو تقليل ساعات العمل اليومية حسب الحاجة.					
6. أجد أن إدارة الوقت المرن تساعدني على الالتزام بالمهام دون ضغوط إضافية.					
العمل عن بعد					
7. أستطيع أداء مهامي خارج مقر العمل (من المنزل أو أي مكان آخر).					
8. هناك دعم تقني كافٍ لإنجاز عملي عن بُعد بكفاءة.					
9. أجد أن العمل عن بُعد يقلل من ضغوط التنقل اليومي.					
10. توفر الشركة أدوات رقمية فعّالة لدعم العمل عن بعد.					
11. أشعر بالراحة النفسية عند العمل من المنزل مقارنة بالمقر الرئيسي.					
تقليل عدد أيام العمل					

12. يمكنني توزيع العمل على أيام أقل دون التأثير على جودة الأداء.					
13. يقل ضغط العمل عندما يُسمح بتقليل أيام العمل في الأسبوع.					
14. أجد أن تقليل أيام العمل يساعدني على التوازن بين العمل والحياة.					
15. تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية يساعدني على أداء مهام أفضل في الأيام المتبقية.					
16. ألاحظ تحسنًا في جودة حياتي الشخصية عند اعتماد أيام عمل أقل.					
الدوام الجزئي أو المرن					
17. يسمح لي نظام الشركة بالعمل بدوام جزئي أو مرن عند الحاجة.					
18. يمكن تعديل عدد ساعات عملي الأسبوعية بسهولة دون فقدان الحقوق الوظيفية.					
19. أجد أن الدوام المرن أو الجزئي يساهم في التوازن بين العمل والحياة.					
20. يسمح لي نظام العمل بتقسيم المهام على فترات زمنية مختلفة خلال الأسبوع.					
21. أجد أن الدوام الجزئي يتيح لي فرصة للمشاركة في أنشطة تعليمية أو اجتماعية.					
الإجازات المرنة					
22. يمكنني الحصول على إجازات قصيرة أو اضطرارية بسهولة.					
23. سياسة الإجازات في الشركة واضحة وتراعي الظروف الشخصية للموظفين.					
24. أتمكن من تعديل جدول إجازاتي دون صعوبة.					

25. أستطيع ترتيب إجازاتي بحيث تتوافق مع التزامات العمل دون مشاكل.					
26. سياسة الإجازات المرنة تتيح لي التعامل مع المواقف الطارئة بسهولة.					
التوازن بين العمل والحياة					
27. أشعر أن لدي وقت كافٍ للأنشطة الشخصية والعائلية.					
28. أتمكن من إنجاز واجبات العمل دون التأثير على حياتي الخاصة.					
29. أجد أن سياسات العمل المرن تساعدني على تحقيق هذا التوازن.					
30. أشعر بالراحة النفسية بسبب مرونة العمل في شركتي.					
31. لدي وقت كافٍ لممارسة الهوايات أو الأنشطة الترفيهية.					
32. أستطيع قضاء وقت مناسب مع الأسرة والأصدقاء دون تأثير سلبي على العمل.					