

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين والإنتاجية
بمدينة الرياض-المملكة العربية السعودية

أسم الطالب/ة

علي خلف عكاش معاشي 221002012

1 -مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي 2025

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة:
8	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
13	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
0	1.4. أسئلة الدراسة
0	1.5. أهداف الدراسة
0	1.6. فرضيات الدراسة
0	1.7. نموذج الدراسة
0	1.8. منهجية الدراسة
0	1.9. الدراسة الميدانية
0	1.10. مخطط المشروع المقترح
0	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
0	2.1. المقدمة:
0	2.2. المتغير المستقل
0	2.3. المتغير التابع
0	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
0	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد عالم العمل تحولات جذرية مدفوعة بالتقدم التكنولوجي، وتغيرات في توقعات الموظفين، والظروف العالمية المتغيرة مثل جائحة كوفيد-19 التي فرضت أنماط عمل جديدة. من بين هذه التحولات، برز مفهوم "العمل المرن" (Flexible Work) كاستراتيجية تنظيمية حيوية تهدف إلى توفير خيارات للموظفين فيما يتعلق بمكان العمل، وساعاته، وكيفية إنجاز المهام. لم يعد العمل مقتصرًا على النموذج التقليدي المتمثل في الحضور اليومي إلى المكتب من التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً، بل أصبح يتيح للموظفين قدراً أكبر من الاستقلالية والتحكم في بيئة عملهم.

يُعرف العمل المرن بأنه مجموعة من الترتيبات التي تمنح الموظفين مرونة في تحديد متى، وأين، وكيف يعملون، مع الحفاظ على الأهداف التنظيمية. يمكن أن يشمل ذلك ساعات العمل المرنة (Flextime)، والعمل عن بعد (Telecommuting/Remote Work)، والعمل المضغوط (Compressed Workweek)، والمشاركة في الوظيفة (Job Sharing)، وغيرها من الترتيبات التي تخرج عن النمط التقليدي. تهدف هذه الترتيبات إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية، وبين متطلبات العمل التنظيمية.

تاريخياً، بدأت فكرة العمل المرن تكتسب زخماً في أواخر القرن العشرين، مدفوعة بالرغبة في تحسين جودة حياة الموظفين، وتقليل التنقلات، وزيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة. ومع ظهور الإنترنت وتطور تقنيات الاتصال، أصبح العمل عن بعد أكثر جدوى، مما فتح آفاقاً جديدة لتطبيق أنظمة العمل المرن على نطاق أوسع. وقد أظهرت الأبحاث المبكرة أن العمل المرن يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، وتحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

في المملكة العربية السعودية، ومع رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتمكين المرأة، وتحسين جودة الحياة، أصبح تبني أنظمة العمل المرن جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات تطوير بيئة العمل. تسعى المملكة إلى بناء قوى عاملة منتجة ومبتكرة، قادرة على التكيف مع التغيرات العالمية. وقد شهدت السنوات الأخيرة، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، تسارعاً كبيراً في تبني الشركات والمؤسسات لأنظمة العمل عن بعد والعمل الهجين، مما جعل مفهوم العمل المرن أكثر واقعية وأهمية في السياق السعودي.

يُعد رضا الموظفين (Employee Satisfaction) والإنتاجية (Productivity) من المؤشرات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة. فالموظفون الراضون هم أكثر التزاماً، وأقل عرضة لترك العمل، وأكثر استعداداً لبذل جهد إضافي. أما الإنتاجية، فهي مقياس لكفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف، وتُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسات.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن وهذين المتغيرين الهامين (رضا الموظفين والإنتاجية) في مدينة الرياض، التي تُعد المركز الاقتصادي والإداري للمملكة العربية السعودية، وتضم عدداً كبيراً من الشركات والمؤسسات التي تبنت أو تفكر في تبني أنظمة العمل المرن. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الأنظمة على الجانب البشري والتشغيلي للمؤسسات في سياق بيئة العمل السعودية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز بيئة عمل أكثر مرونة وإنتاجية ورضا للموظفين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التزايد الملحوظ في تبني أنظمة العمل المرن على مستوى العالم، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، لا تزال هناك تساؤلات حول مدى تأثير هذه الأنظمة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في سياق بيئة العمل السعودية. ففي حين تشير الأدبيات العالمية إلى فوائد عديدة للعمل المرن، إلا أن تطبيق هذه الأنظمة في بيئة تختلف في ثقافتها التنظيمية والاجتماعية عن البيئات الغربية قد يواجه تحديات فريدة ويتطلب فهماً معمقاً لخصوصية السياق المحلي.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود فهم كافٍ وموثق علمياً لأثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسات العاملة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. فمع التوسع في تطبيق هذه الأنظمة، تبرز الحاجة إلى تقييم دقيق لمدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهي تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية.

يمكن تفصيل مشكلة الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. الافتقار إلى الدراسات المحلية الشاملة: على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت جوانب من العمل المرن في المملكة العربية السعودية، إلا أن معظمها يركز على قطاعات معينة أو جوانب محدودة، ولا توجد دراسات شاملة تركز على العلاقة المباشرة بين تطبيق نظام العمل المرن ورضا الموظفين وإنتاجيتهم في مدينة الرياض بشكل خاص. هذا النقص في الأدبيات المحلية يترك فجوة معرفية تحتاج إلى سد.
2. تحديات تطبيق العمل المرن في السياق السعودي: قد تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات خاصة عند تطبيق أنظمة العمل المرن، مثل المقاومة الثقافية للتغيير، أو الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، أو تحديات تتعلق بالإشراف والتقييم عن بعد. هذه التحديات قد تؤثر على مدى نجاح تطبيق هذه الأنظمة وبالتالي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
3. تأثير جائحة كوفيد-19: فرضت جائحة كوفيد-19 على العديد من المؤسسات تبني العمل عن بعد بشكل اضطراري، مما أدى إلى تسريع وتيرة التحول نحو العمل المرن. ومع ذلك، فإن تجربة العمل عن بعد

خلال الجائحة قد لا تعكس بالضرورة التجربة الطبيعية للعمل المرن في الظروف العادية، حيث كانت هناك ضغوط نفسية واقتصادية غير مسبقة. لذا، هناك حاجة لدراسة تأثير العمل المرن في سياق ما بعد الجائحة، حيث يمكن للمؤسسات التخطيط والتطبيق بشكل أكثر استراتيجية.

4. أهمية رضا الموظفين والإنتاجية: يُعد رضا الموظفين وإنتاجيتهم من أهم المؤشرات التي تعكس صحة وفعالية بيئة العمل. فالموظفون غير الراضين قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، بينما انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى خسائر اقتصادية. لذا، فإن فهم كيفية تأثير العمل المرن على هذين المتغيرين يُعد أمراً حيوياً للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة علمية معمقة تسعى إلى الإجابة على التساؤلات المتعلقة بآثر تطبيق نظام العمل المرن على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. هذه الدراسة ستساهم في توفير رؤى قيمة للمؤسسات وصناع القرار حول كيفية تصميم وتطبيق أنظمة العمل المرن بفعالية لتحقيق أقصى استفادة منها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الكم الهائل من الأدبيات التي تناولت مفهوم العمل المرن، ورضا الموظفين، والإنتاجية، إلا أن هناك فجوات نظرية واضحة تستدعي المزيد من البحث والتعمق، خاصة عند تطبيق هذه المفاهيم في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة. يمكن تحديد الفجوات النظرية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها فيما يلي:

1. التركيز على السياقات الغربية: غالبية الدراسات النظرية والتطبيقية حول العمل المرن ورضا الموظفين والإنتاجية قد أجريت في سياقات غربية (أوروبا وأمريكا الشمالية). هذه الدراسات قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل كامل على بيئات عمل مختلفة مثل المملكة العربية السعودية، التي تتميز بخصائص ثقافية، اجتماعية، وقانونية فريدة. فالمفاهيم المتعلقة بالعمل، التوازن بين الحياة والعمل، وتوقعات الموظفين قد تختلف بشكل كبير، مما يستدعي بناء إطار نظري يأخذ في الاعتبار هذه الفروقات.
2. نقص النماذج النظرية المتكاملة: على الرغم من وجود نماذج نظرية تفسر العلاقة بين العمل المرن ونتائجه، إلا أن معظمها يركز على جوانب محددة (مثل نظرية التبادل الاجتماعي، أو نظرية الحفاظ

على الموارد). هناك حاجة لتطوير أو تكييف نماذج نظرية أكثر تكاملاً يمكنها تفسير العلاقات المعقدة بين العمل المرن، ورضا الموظفين، والإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تلعب دوراً في هذه العلاقة في سياقات غير غربية.

3. تأثير أبعاد العمل المرن المختلفة: يشمل العمل المرن أبعاداً متعددة مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد، والعمل الهجين. لا تزال هناك حاجة لمزيد من البحث النظري الذي يوضح كيف يؤثر كل بُعد من هذه الأبعاد بشكل مختلف على رضا الموظفين والإنتاجية، وما هي الظروف النظرية التي تجعل بُعداً معيناً أكثر فعالية من غيره. فمعظم النماذج النظرية تميل إلى التعامل مع العمل المرن كمفهوم شامل، دون التعمق في الفروقات الدقيقة بين أبعاده.

4. دور الثقافة التنظيمية والوطنية: تلعب الثقافة التنظيمية والوطنية دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيق أنظمة العمل المرن. ومع ذلك، فإن الأدبيات النظرية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعمق في كيفية تفاعل هذه الثقافات مع سياسات العمل المرن لتشكيل رضا الموظفين وإنتاجيتهم. كيف يمكن للنظريات الحالية أن تفسر المقاومة الثقافية للعمل المرن في بعض البيئات، أو كيف يمكن للقيم الثقافية أن تعزز من تبنيه؟

5. الآثار طويلة المدى للعمل المرن: تركز معظم الدراسات النظرية على الآثار قصيرة المدى للعمل المرن. هناك فجوة في فهم الآثار طويلة المدى على المسار الوظيفي للموظفين، وتطور المهارات، والتزامهم بالمنظمة، وكيف يمكن للنظريات الحالية أن تفسر هذه الديناميكيات على المدى الطويل.

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد هذه الفجوات النظرية من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقات بين المتغيرات في سياق المملكة العربية السعودية، مما قد يؤدي إلى تطوير أو تكييف نماذج نظرية أكثر ملاءمة للبيئات غير الغربية، وفهم أعمق لدور الأبعاد المختلفة للعمل المرن وتأثير الثقافة على نتائجه.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، يواجه تطبيق أنظمة العمل المرن في المؤسسات تحديات وفجوات تتطلب دراسة وتحليلاً دقيقاً، خاصة في سياق مدينة الرياض والمملكة العربية السعودية. هذه الفجوات لا تتعلق فقط بمدى تبني هذه الأنظمة، بل أيضاً بفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة على أرض الواقع. يمكن تحديد الفجوات التطبيقية

الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها فيما يلي:

1. نقص البيانات التطبيقية المحلية: على الرغم من تزايد الحديث عن العمل المرن في المملكة، إلا أن هناك نقصاً في البيانات والأبحاث التطبيقية التي تقيم بشكل منهجي أثر تطبيق هذه الأنظمة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في الشركات والمؤسسات السعودية. معظم القرارات المتعلقة بتبني العمل المرن قد تكون مبنية على تجارب عالمية أو افتراضات، وليس على أدلة قوية من البيئة المحلية. هذه الدراسة ستوفر بيانات تطبيقية قيمة يمكن أن يستند إليها صناع القرار في المؤسسات.
2. تحديات التنفيذ والتقييم: تواجه المؤسسات تحديات عملية في تنفيذ أنظمة العمل المرن وتقييم فعاليتها. فمثلاً، قد تفتقر بعض الشركات إلى البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم العمل عن بعد بفعالية، أو قد تواجه صعوبات في إدارة فرق العمل الموزعة، أو في وضع آليات واضحة لتقييم الأداء في بيئة عمل مرنة. هذه الدراسة ستسلط الضوء على هذه التحديات وتقدم رؤى حول كيفية التغلب عليها.
3. مقاومة التغيير من الإدارة والموظفين: قد يواجه تطبيق العمل المرن مقاومة من بعض المديرين الذين يفضلون النموذج التقليدي للإشراف المباشر، أو من بعض الموظفين الذين قد يخشون من العزلة أو فقدان التواصل الاجتماعي. فهم هذه المقاومة وأسبابها، وكيفية التعامل معها على المستوى التطبيقي، يُعد أمراً حيوياً لنجاح أي مبادرة للعمل المرن.
4. تأثير العمل المرن على الإنتاجية في القطاعات المختلفة: قد يختلف تأثير العمل المرن على الإنتاجية باختلاف طبيعة القطاع الصناعي أو الخدمي. ففي حين قد يكون العمل عن بعد مناسباً لبعض الوظائف المكتبية، قد يكون أقل ملاءمة لوظائف أخرى تتطلب التواجد المادي أو التفاعل المباشر. هذه الدراسة ستساهم في فهم هذا التباين، وتقديم توصيات أكثر تحديداً للقطاعات المختلفة في الرياض.
5. تأثير العمل المرن على رضا الموظفين في ظل التحديات الثقافية: قد تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية على مدى رضا الموظفين عن أنظمة العمل المرن. على سبيل المثال، قد يكون هناك تفضيل للتفاعل الاجتماعي المباشر في بيئة العمل، أو قد تكون هناك توقعات معينة بشأن الفصل بين الحياة العملية والشخصية. فهم هذه الجوانب التطبيقية يُعد ضرورياً لضمان أن أنظمة العمل المرن تلبي احتياجات وتوقعات الموظفين السعوديين.

6. تأثير العمل المرن على التوازن بين الحياة العملية والشخصية: على الرغم من أن العمل المرن يهدف إلى تحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية، إلا أن التطبيق الخاطئ قد يؤدي إلى تداخل أكبر بين الجانبين، مما يزيد من التوتر والإرهاق. هذه الدراسة ستفحص هذا الجانب التطبيقي لضمان أن العمل المرن يحقق فعلاً التوازن المرجو.

من خلال معالجة هذه الفجوات التطبيقية، ستوفر هذه الدراسة رؤى عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات في مدينة الرياض، لمساعدتها على تصميم وتنفيذ أنظمة عمل مرنة تساهم بفعالية في تعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية السياق المحلي.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، نظراً للدور المتزايد الذي يلعبه العمل المرن في تشكيل مستقبل بيئات العمل، والحاجة الملحة لفهم تأثيراته على رضا الموظفين وإنتاجيتهم في سياق المملكة العربية السعودية. يمكن تفصيل أهمية الدراسة على النحو التالي:

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالعمل المرن، ورضا الموظفين، والإنتاجية، من خلال تقديم نتائج بحثية جديدة من سياق غير غربي. فمعظم الأبحاث الحالية تركز على البيئات الغربية، مما يترك فجوة في فهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم وتأثيراتها في بيئات ذات خصائص ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة. هذه الدراسة ستوفر منظوراً فريداً يساهم في تعميم النظريات أو تكييفها لتناسب السياقات المتنوعة.
2. سد الفجوات النظرية: تسعى الدراسة إلى سد الفجوات النظرية المحددة سابقاً، مثل الحاجة إلى نماذج نظرية متكاملة تفسر العلاقة بين العمل المرن ونتائجه في سياقات مختلفة، وفهم أعمق لتأثير أبعاد العمل المرن المختلفة، ودور الثقافة التنظيمية والوطنية في تشكيل هذه العلاقة. من خلال تحليل البيانات من مدينة الرياض، يمكن للدراسة أن تقدم رؤى جديدة تساهم في تطوير الأطر النظرية الحالية.
3. تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة: قد تكشف الدراسة عن متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة تؤثر في العلاقة بين العمل المرن ورضا الموظفين والإنتاجية في السياق السعودي. هذا يمكن أن يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية، ويساهم في بناء نماذج نظرية أكثر تعقيداً وشمولية.
4. توفير أساس للبحوث المستقبلية: ستوفر هذه الدراسة أساساً متيناً للبحوث المستقبلية في مجال العمل المرن وإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. يمكن للباحثين اللاحقين الاستفادة من الإطار النظري، المنهجية، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لبناء دراسات أكثر تخصصاً أو لتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أو مناطق أخرى.

1.3.2. على المستوى التطبيقي.:

1. توجيه صناع القرار في المؤسسات: ستقدم الدراسة توصيات عملية ومبنية على الأدلة للمؤسسات في مدينة الرياض، حول كيفية تصميم وتطبيق أنظمة العمل المرن بفعالية لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية. هذه التوصيات يمكن أن تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات العمل المرن، وتجنب الأخطاء الشائعة في التطبيق.
2. تحسين بيئة العمل ورفاهية الموظفين: من خلال فهم كيفية تأثير العمل المرن على رضا الموظفين، يمكن للمؤسسات تطوير سياسات تساهم في تحسين جودة حياة الموظفين، وتقليل التوتر، وزيادة التوازن بين الحياة العملية والشخصية. هذا بدوره يؤدي إلى بيئة عمل أكثر جاذبية واستدامة.
3. زيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية: ستساعد الدراسة المؤسسات على فهم كيفية استغلال العمل المرن لزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة التشغيلية. فالموظفون الراضون هم أكثر إنتاجية، وتطبيق العمل المرن يمكن أن يقلل من التكاليف التشغيلية المرتبطة بالمساحات المكتبية والتنقلات .
4. دعم رؤية المملكة 2030: تتماشى هذه الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير بيئة عمل جاذبة، وتمكين القوى العاملة، وزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتحسين جودة الحياة. من خلال تقديم رؤى حول العمل المرن، تساهم الدراسة في تحقيق هذه الأهداف الوطنية.
5. توفير معايير تقييم للأداء: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة المؤسسات في تطوير معايير أكثر دقة لتقييم أداء الموظفين في بيئات العمل المرنة، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي يجب مراقبتها لضمان تحقيق الأهداف .
6. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات: في سوق عمل يتسم بالتنافسية، يمكن للمؤسسات التي تتبنى أنظمة عمل مرنة وفعالة أن تجذب وتحتفظ بأفضل المواهب، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويساهم في نموها المستدام.

باختصار، لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على المساهمة في المعرفة الأكاديمية، بل تمتد لتوفير حلول عملية وتوصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات في مدينة الرياض، لمساعدتها على التكيف مع التغيرات في عالم العمل، وتحقيق أقصى استفادة من أنظمة العمل المرن لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.

قائمة المراجع

- [1] Al-Shammari, M. (2020). The Impact of Flexible Working Hours on Employee Job Satisfaction in Saudi Organizations. *Journal of Human Resources Management Research*, 25(3), 123-145.
- [2] Al-Tamimi, M. (2021). *Digital Transformation in Saudi SMEs: Challenges and Opportunities*. King Fahd University of Petroleum and Minerals.
- [3] Al-Yahya, M. (2019). *The Role of Information Technology in Enhancing Accounting Profession in Saudi Financial Sector*. King Saud University.
- [4] Baker, J., & Smith, L. (2021). The Impact of Remote Work on Productivity and Employee Well-being. *Journal of Business Psychology*, 36(2), 201-215.
- [5] Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [6] Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- [7] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 165-191). American Psychological Association.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- [9] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [10] Kim, S., & Lee, J. (2020). The Effect of Telecommuting on Employee Productivity: Evidence from a Korean IT Company. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 101-120.

- [11] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- [12] Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- [13] Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- [14] Ministry of Human Resources and Social Development. (2020). *Flexible Work System Law*. Kingdom of Saudi Arabia.
- [15] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- [17] Saudi Vision 2030. (2016). *Kingdom of Saudi Arabia*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa/>
- [18] Smith, J., & Jones, A. (2023). The Hybrid Work Model: A New Paradigm for Organizational Success. *Harvard Business Review*, 101(4), 88-97.
- [19] World Health Organization. (2020). *COVID-19 Pandemic: Impact on Work and Health*. Retrieved from <https://www.who.int/>
- [20] Yarmouk, M. (2018). *The Impact of Digital Transformation on Business Efficiency in SMEs*. University of Jordan.
- [21] Zafar, A., & Khan, M. (2017). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *Journal of Business and Management*, 19(1), 1-10.
- [22] Al-Harbi, F. (2022). *The Impact of Flexible Work Arrangements on*

Employee Well-being and Productivity in Saudi Arabia. Prince Sultan University.

[23] Al-Qahtani, S. (2021). *Digital Transformation and its Impact on Organizational Performance in Saudi SMEs*. King Fahd University of Petroleum and Minerals.

[24] Al-Saud, N. (2020). *The Role of Information Technology in Enhancing Accounting Practices in Saudi Financial Institutions*. Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

[25] Al-Shammari, A. (2019). *The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction among Saudi Employees*. King Saud University.

[26] Al-Zahrani, H. (2023). *Flexible Work and Employee Engagement in Saudi Organizations*. Effat University.

[27] Brown, T. (2018). *The Future of Work: Flexible Arrangements and Their Impact*. Routledge.

[28] Chen, L., & Wang, Y. (2019). The Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Productivity: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 601-615.

[29] Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (8th ed.). McGraw-Hill.

[30] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). *Flexible Work Arrangements and Their Impact on Quality of Life*. Publications Office of the European Union.

[31] Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.

[32] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*,

16(2), 250-279.

[33] Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.

[34] House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

[35] Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

[36] Kanfer, R. (1990). Motivation and Organizational Behavior: Recent Advances in Theory and Research. In J. W. Jones & S. W. J. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.

[37] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons