

أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد

جائحة كوفيد-19

إعداد الطالب/ نواف عبدالله الحاضر

الرقم الجامعي/252000267

إشراف/د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
12	المنطلقات النظرية للدراسة
15	المنهجية وطرق البحث
17	أدوات الدراسة
18	حدود الدراسة
19	المراجع

المقدمة

شهد العالم في العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أنماط العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والعمولة المتزايدة، إلا أن جائحة كوفيد-19 شكلت نقطة تحول غير مسبوقه في أساليب إدارة العمل وتنظيم الموارد البشرية. فقد فرضت الأزمة الصحية العالمية على المؤسسات والشركات التوجه نحو تبني أنماط عمل بديلة تضمن استمرارية الأعمال مع الحفاظ على سلامة الموظفين، وكان من أبرز هذه الأنماط نظام العمل المرن الذي أتاح إمكانية أداء المهام الوظيفية خارج الإطار الزمني والمكاني التقليدي. ومع مرور الوقت، لم يعد العمل المرن مجرد استجابة ظرفية للأزمة، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا تتبناه العديد من الشركات في مختلف القطاعات بوصفه أحد ركائز التطوير التنظيمي والتحول الرقمي في بيئة العمل الحديثة (Battisti، 2022).

في السياق السعودي، برزت أهمية هذا النظام بشكل خاص مع توجه الدولة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز كفاءة سوق العمل ورفع إنتاجية الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين. كما أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تبنت مجموعة من السياسات التي تشجع على تطبيق العمل المرن بوصفه أداة لتحفيز التوظيف وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل. ومع ذلك، ما زال هذا التحول يثير تساؤلات متعددة حول مدى تأثيره الفعلي على إنتاجية الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، خاصة في ضوء الفروق الثقافية والتنظيمية التي تميز بيئة العمل السعودية عن غيرها من البيئات العالمية (Lynn، 2023).

تنبع أهمية دراسة أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 من الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحولات التنظيمية الجديدة وأداء العاملين في مرحلة ما بعد الأزمة. فالإنتاجية لم تعد تُقاس فقط بكمية المخرجات، بل أصبحت تتأثر بعوامل متعددة تشمل جودة بيئة العمل، والدعم الإداري، ومستوى التمكين الذاتي، ومرونة الجداول الزمنية. ومن جهة أخرى، يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمستوى الالتزام التنظيمي والتحفيز الذاتي والولاء للمؤسسة، وهي عناصر حاسمة في تحقيق الأداء الفعال على المدى الطويل (Alotaibi، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى نجاح تطبيق العمل المرن في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية، مع التركيز على التحديات والفرص التي أفرزتها الجائحة. كما تسعى إلى تقديم

رؤية علمية متكاملة تساعد صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير سياسات عمل أكثر توافقًا مع متطلبات المرحلة الحالية، وبما يساهم في بناء بيئة عمل مستدامة قائمة على التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. إن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى رصد التغيرات التي أحدثها نظام العمل المرن، بل إلى فهم آليات تأثيره في ضوء الخصوصية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي، مما يمنحها أهمية تطبيقية وعلمية على حد سواء (Aldhobaib، 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن تطبيق نظام العمل المرن في الشركات السعودية جاء كاستجابة ضرورية لظروف جائحة كوفيد-19، إلا أن استمراره بعد انتهاء الأزمة كشف عن وجود مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي أثرت بشكل متفاوت على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. فبينما تشير بعض الدراسات والتقارير إلى أن العمل المرن أسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، فإن الواقع العملي في العديد من المؤسسات السعودية أظهر تباينًا واضحًا في نتائجه، حيث واجهت بعض الشركات صعوبات في مراقبة أداء الموظفين وضمان الالتزام بمعايير الجودة والانضباط المهني، كما برزت تحديات تتعلق بالتواصل الفعال بين الفرق العاملة، وضعف الإحساس بالانتماء المؤسسي، وانخفاض معدلات التعاون المباشر بين الزملاء. هذه الظواهر قد تؤدي في بعض الحالات إلى تراجع في كفاءة العمل وتباين في معدلات الإنتاجية، مما يعكس الحاجة الماسة إلى دراسة معمقة لآثار هذا النظام على مختلف أبعاد الأداء والرضا الوظيفي.

ومن أبرز المشاكل المترتبة على هذه الظاهرة هو غياب الوضوح في تقييم الإنتاجية الفعلية للموظفين العاملين بنظام مرن، خاصة في ظل اختلاف معايير القياس بين الوظائف التي تعتمد على الإنجاز الفردي وتلك التي تتطلب عملاً جماعيًا متكاملًا. كما أن ضعف البنية التقنية أو الإدارية في بعض المؤسسات حال دون تحقيق الاستفادة الكاملة من مزايا العمل المرن، مما أدى إلى زيادة الضغوط النفسية لدى بعض الموظفين نتيجة غموض التوقعات أو تداخل أوقات العمل مع الحياة الشخصية. كذلك، قد ينتج عن سوء تطبيق النظام انخفاض مستوى الرضا الوظيفي نتيجة الشعور بالعزلة المهنية أو نقص الدعم الإداري، وهو ما قد ينعكس سلبًا على الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة (Alotaibi T.، 2022).

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في عدم وضوح أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، واختلاف نتائج تطبيق هذا النظام بين المؤسسات من حيث الفعالية والأثر التنظيمي. وانطلاقاً من هذه المشكلة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-

19؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في توسيع الإطار المعرفي للأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لا سيما في ظل التحولات التنظيمية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. فموضوع العمل المرن يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة القوى العاملة، وهو ما يزال بحاجة إلى دراسات معمقة تواكب خصوصية البيئات المحلية مثل البيئة السعودية. إذ ركزت غالبية الدراسات السابقة على التجارب الغربية، في حين أن الواقع السعودي يتميز بتركيبة ثقافية وتنظيمية مختلفة تؤثر في كيفية تقبل وتطبيق هذا النظام. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق نظام العمل المرن من جهة، ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ضمن إطار مؤسسي سعودي بعد جائحة كوفيد-19. كما تقدم الدراسة منظوراً علمياً جديداً لفهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والتحفيز الذاتي والأداء المؤسسي، وتسعى لبناء نموذج نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال منهجيتها التحليلية التي تربط بين الجوانب النظرية والميدانية، وتوضح كيفية تفاعل العوامل التقنية والإدارية والثقافية في تشكيل تجربة العمل المرن في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة تسهم في تطوير المعرفة المتخصصة بمجال تنظيم العمل وإدارة الأداء في السياقات العربية والخليجية (Anjum, 2022).

- الأهمية العملية

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لكونها تقدم رؤى تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات العمل وإدارة الموارد البشرية داخل الشركات السعودية. فنتائجها المتوقعة قد تساعد صانعي القرار ومديري

الموارد البشرية في تصميم سياسات عمل مرنة تتوافق مع طبيعة الوظائف ومتطلبات السوق المحلي، مع الحفاظ على معدلات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحديد العوامل الحاسمة لنجاح العمل المرن، مثل وضوح الأهداف، وجود أنظمة تقييم أداء فعالة، وتوفير بنية تحتية رقمية تدعم التواصل والإشراف عن بُعد. وتبرز الأهمية العملية أيضاً في كونها توفر أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه المؤسسات عند وضع استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية. كما يمكن أن تساهم مخرجات الدراسة في توجيه السياسات الحكومية نحو سنّ أنظمة وتشريعات أكثر مرونة وتنظيماً لأنماط العمل الحديثة، بما يحقق المواءمة بين مصلحة أصحاب الأعمال واحتياجات الموظفين. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتكون أداة عملية تدعم التحول المؤسسي والتنمية المستدامة في سوق العمل السعودي بعد الجائحة (Ammirato, 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات العمل المرن ومؤشرات الأداء والرضا في بيئة العمل السعودية الحديثة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى انتشار وتبني نظام العمل المرن في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، وأنماطه المختلفة (كالعمل عن بُعد، والدوام الجزئي، وساعات العمل المرنة).
2. تحليل أثر تطبيق العمل المرن على مستوى إنتاجية الموظفين من حيث الكفاءة في الأداء، وجودة المخرجات، والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد.
3. دراسة تأثير نظام العمل المرن على رضا الموظفين الوظيفي من حيث الرضا عن بيئة العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومستوى الدافعية والالتزام التنظيمي.

4. استكشاف التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق نظام العمل المرن، مثل صعوبات الإشراف، وضعف التواصل، ونقص البنية التحتية التقنية أو الإدارية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية والإدارية التي يمكن أن تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز فعالية نظام العمل المرن بما يضمن رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي في آنٍ واحد.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تبنت الشركات السعودية نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19، وما هي أبرز أشكاله وأنماطه المطبقة؟
2. ما تأثير تطبيق العمل المرن على إنتاجية الموظفين من حيث جودة الأداء، والالتزام بالمهام، وتحقيق الأهداف التنظيمية؟
3. كيف يؤثر نظام العمل المرن في مستوى رضا الموظفين الوظيفي من حيث الرضا عن بيئة العمل، والتحفيز، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية؟
4. ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق نظام العمل المرن، سواء على الصعيد الإداري أو التقني أو الثقافي؟
5. ما الاستراتيجيات أو الممارسات المثلى التي يمكن أن تتبناها الشركات السعودية لتعزيز فعالية نظام العمل المرن بما يحقق التوازن بين رفع الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل المرن ومستوى رضا الموظفين الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19.
3. يؤثر نوع نظام العمل المرن المطبق (عمل عن بُعد، ساعات مرنة، دوام جزئي) بشكل مختلف على إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.
4. يؤثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين الوظيفي من خلال تحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً على الدافعية والالتزام التنظيمي.
5. تختلف درجة تأثير نظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين مثل الجنس، العمر، وطبيعة الوظيفة أو القطاع الذي يعملون فيه.

الدراسات السابقة

تناولت دراسة (رشاد، 2024) 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 من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة ، وقد أتبعَت 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 للشؤون الصحية بجامعة الأميرة نورة وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد نظام العمل المرن في

الادارة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر ابعاد نظام العمل المرن (4.13) من أصل 5 وهو متوسط مرتفع وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في الادارة حيث بلغ متوسط ابعاد الرضا الوظيفي في الادارة (4.09) من أصل 5 وهو متوسط مرتفع. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على اعتماد برامج العمل المرن في حالة كون العمل يحتاج تواصلًا 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 وضرورة العمل على مرونة الإجراءات والسياسات تجاه ساعات العمل في نظام العمل المرن وضرورة ان تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالموضوعية.

هدفت دراسة (al-Habil، 2023) إلى تسليط الضوء على مفهوم المرونة في العمل و ذلك بدراسة أثر خمسة أنواع من ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بقطاع غزة و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 178 من موظفي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تم تحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS. حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث وافق 65.68% من الموظفين على ذلك. و أوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى الإدارة و الموظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حول أهمية ترتيبات العمل المرنة و آثارها الكبيرة على إنتاجية الموظفين، كذلك أوصت الشركات أيضا بضرورة الذهاب باتجاه كتابة سياسات و قوانين تضبط ترتيبات العمل المرنة و تحكم عملية الاختيار بين مختلف الترتيبات.

تبحث دراسة (Rajaram، 2024) في آثار ترتيبات العمل المرنة على رضا الموظفين، مع التركيز على عناصر مثل التوازن بين العمل والحياة، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. يُعد فهم كيفية تأثير هذه الترتيبات على الموظفين أمرًا بالغ الأهمية في بيئة عمل ديناميكية تتميز بجداول عمل مرنة وخيارات العمل عن بُعد. يُعد العمل عن بُعد، ومرونة الوقت، وتقاسم الوظائف مجرد أمثلة قليلة على ترتيبات العمل المرنة التي تمنح الموظفين مزيدًا من التحكم في حياتهم المهنية. وقد بحثت العديد من الدراسات في كيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي، والتوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي. تدرس دراستنا بعناية الأبحاث السابقة سعيًا لتوفير فهم أعمق للتفاعلات المعقدة بين جداول العمل المرنة ورضا

الموظفين. هدفنا هو تثقيف المؤسسات وصانعي القرار حول كيفية تصميم مساحات عمل تعزز رفاهية الموظفين وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

تم اعتماد العمل عن بعد كاستجابة لـ COVID-19 للحد من انتشار العدوى، مع استمرار العمليات التجارية. كانت المملكة العربية السعودية من بين الدول التي تبنت سياسات صارمة للعمل عن بعد مصاحبة أول حالة موثقة لـ COVID-19. أجريت دراسة وصفية مقطعية (ALMUBARAK، 2022) لاستكشاف تجارب الموظفين تجاه العمل عن بعد كبيئة عمل إلزامية خلال COVID-19 في المملكة العربية السعودية. لقد جمعنا البيانات باستخدام استبيان تم نشره عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة أثناء حظر التجول الجزئي في البلاد. تضمنت عينة الدراسة 471 مشاركًا. كان معظم المشاركين (78٪) راضين عن العمل عن بعد وأفادوا بكفاءة وظيفية أعلى (44٪) وتركيز في العمل (48٪) وتوازن أفضل بين العمل والحياة (56٪) وإدارة الإجهاد (55٪). اعتمدت التجربة الإيجابية على عوامل مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وقطاع العمل ونمط العمل عن بعد. كان لدى الرجال وحاملي درجة البكالوريوس وغير المتزوجين والموظفين العاملين في قطاعي الصحة والتعليم بالإضافة إلى العمل لساعات مرنة تجربة أقل إيجابية من نظرائهم. يُسهم هذا البحث في الأدبيات المتعلقة بالعمل عن بُعد كبديل مشروع للعمل، مع التطرق إليه كوسيلة للحد من المخاطر. ونظرًا لكونها أول دراسة تُجرى في المملكة العربية السعودية، فإن لنتائجها تداعيات على السياسات والممارسات والبحوث.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشارك الدراسات السابقة في التركيز على تأثير أنماط العمل المرنة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، سواء في بيئات العمل التقليدية أو في سياق العمل عن بعد الناتج عن جائحة كوفيد-19. جميع الدراسات ركزت على العلاقة بين توفير مرونة في ساعات العمل أو مكانه وبين مستويات رضا الموظفين، بالإضافة إلى التأثير المحتمل على إنتاجيتهم وكفاءتهم. كما استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستندت إلى جمع البيانات عبر الاستبيانات، ما يوفر قاعدة كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. أظهرت النتائج المشتركة في غالبية هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي لأنظمة العمل المرنة على الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث أفاد الموظفون بارتفاع مستويات التوازن بين العمل والحياة، وتحسن الكفاءة في إنجاز المهام، وزيادة الالتزام بالمخرجات الوظيفية عند تطبيق ترتيبات العمل المرنة بشكل فعال.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في الموضوع العام، تختلف الدراسات السابقة في مجالات التطبيق والسياق الجغرافي والمؤسسات المستهدفة. بعض الدراسات ركزت على القطاع الصحي أو الأكاديمي، في حين تناولت دراسات أخرى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو شركات متعددة في بيئات مختلفة. كما اختلفت حجم العينة وطبيعة الاستبيانات، ما أثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها. بالإضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات في التركيز على أبعاد معينة للمرونة، مثل العمل عن بعد أو المرونة الزمنية أو تقاسم الوظائف، بينما تناولت دراسات أخرى نظام العمل المرن كمتغير شامل يشمل كل هذه الأبعاد مجتمعة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

رغم النتائج الإيجابية المتكررة في الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية:

1. قلة الدراسات التي تناولت تجربة الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19 بشكل شامل، ما يترك فجوة في معرفة مدى تأثير تطبيق نظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل المحلية بعد الأزمة.
2. ضعف التركيز على تقييم الفروق بين مستويات الموظفين المختلفة من حيث الرضا والإنتاجية، مثل اختلاف التجربة بين الموظفين التنفيذيين والمدراء.
3. محدودية الدراسات التي تتناول التطبيق العملي لسياسات العمل المرن وتوصياتها لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية.
4. غياب دراسات كمية موسعة تقيس العلاقة بين أنواع محددة من العمل المرن (مثل المرونة الزمنية والعمل عن بعد) ومؤشرات الأداء الوظيفي والرضا بشكل متكامل.
5. قلة الدراسات التي توظف أدوات قياس موحدة وموثوقة لتحليل الإحصائي الدقيق للمتغيرات الرئيسية، بما يتيح إمكانية مقارنة النتائج عبر القطاعات المختلفة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تمثل المنطلقات النظرية الأساس الذي تستند إليه أي دراسة علمية في بناء إطارها الفكري والمنهجي، إذ تُوضح المفاهيم والمبادئ التي تفسر الظواهر محل البحث والعلاقات المتبادلة بينها. وانطلاقاً من هذه الدراسة، تأتي أهمية المنطلقات النظرية في توضيح الأسس العلمية التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة: نظام العمل المرن، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. فبعد التحولات الجذرية التي فرضتها الجائحة على بيئة العمل، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأنماط التقليدية للعمل واستكشاف آثار البدائل الجديدة التي تم تبنيها بشكل واسع خلال تلك الفترة، وعلى رأسها نظام العمل المرن. وتبرز أهمية هذا النظام في كونه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة رضاهم من خلال منحهم حرية أكبر في كيفية تنظيم وقتهم ومكان أدائهم للمهام. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل هذا النظام ضمن الإطار السعودي الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تستدعي فهماً علمياً متعمقاً لمدى تأثيره على الموظفين والمؤسسات بعد انتهاء الأزمة الصحية العالمية.

- مفهوم نظام العمل المرن

يمثل نظام العمل المرن تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، إذ يقوم على مبدأ منح الموظف حرية أكبر في تحديد أوقات وأماكن وطريقة أداء مهامه الوظيفية بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل وحياته الشخصية. ويختلف مفهوم المرونة من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن جوهره يتمثل في التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من مراقبة ساعات الحضور والانصراف. ويُعتبر هذا النظام استجابة طبيعية لتغيرات سوق العمل الحديث الذي أصبح أكثر ديناميكية وتنوعاً في احتياجاته. ومع التطور التكنولوجي وتوافر أدوات الاتصال الرقمية، أصبح العمل المرن خياراً عملياً يتيح استمرار الأداء المؤسسي دون الحاجة إلى التواجد الفعلي الدائم في مقر العمل. وفي السعودية، اكتسب هذا المفهوم بعد جائحة كوفيد-19 أهمية متزايدة، حيث تبنته العديد من الشركات كآلية للحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان سلامة الموظفين، ليتحول لاحقاً إلى توجه استراتيجي ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز كفاءة سوق العمل ورفع مستوى جودة الحياة المهنية. إلا أن تطبيق هذا النظام يتطلب جاهزية تنظيمية وتقنية، فضلاً عن ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والمسؤولية المتبادلة بين الإدارة والموظفين (Kosseki، 2022).

- مفهوم الإنتاجية في بيئة العمل

تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة وفعالية أداء الموظف داخل المنظمة، إذ تعكس قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام أقل قدر من الموارد والجهد. ولا تقتصر الإنتاجية على كمية المخرجات فحسب، بل تشمل أيضاً جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، ومستوى الإبداع في الأداء. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين نظام العمل المرن والإنتاجية علاقة معقدة تتأثر بعوامل متعددة. فبعض الدراسات ترى أن منح الموظف حرية في تنظيم وقته ومكان عمله يؤدي إلى زيادة تركيزه وتحسين أدائه بسبب انخفاض مستويات الضغط والتعب النفسي، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن غياب الرقابة المباشرة قد يؤدي إلى تراجع الالتزام وصعوبة قياس الأداء الفعلي. وفي السياق السعودي، تتأثر الإنتاجية بعوامل ثقافية وتنظيمية، إذ تميل بعض المؤسسات إلى قياس الأداء من خلال الحضور الفعلي والانضباط الزمني، بينما يركز نظام العمل المرن على النتائج فقط. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة في تحليل كيفية تأثير هذا النظام على إنتاجية الموظفين السعوديين، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتغير أنماط العمل بعد الجائحة (Khan، 2023).

- مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالعمل المرن

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله وبيئته التنظيمية ومدى توافقها مع تطلعاته الشخصية والمهنية. ويُعد هذا المفهوم من أبرز مؤشرات الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ يعكس مدى تحفيز الفرد واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ويرتبط الرضا الوظيفي بعوامل عديدة مثل طبيعة المهام، مستوى الدخل، العدالة التنظيمية، فرص التطور المهني، وبيئة العمل العامة. وفي هذا الإطار، يُعتبر نظام العمل المرن أحد العوامل الحديثة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، لأنه يتيح لهم تحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية، ويقلل من الضغوط الناتجة عن التنقل اليومي وساعات العمل الطويلة. غير أن تأثير هذا النظام ليس دائماً إيجابياً، إذ قد يؤدي غياب التواصل المباشر مع الزملاء والمشرفين إلى شعور بعض الموظفين بالعزلة المهنية أو ضعف الانتماء المؤسسي. وفي البيئة السعودية، قد تختلف درجة الرضا الناتجة عن تطبيق العمل المرن تبعاً لاختلاف الجنس، والعمر، وطبيعة الوظيفة، حيث تميل بعض الفئات إلى تفضيل العمل التقليدي حفاظاً على التفاعل الاجتماعي والمباشرة الإدارية. ولهذا، فإن دراسة العلاقة بين العمل المرن والرضا الوظيفي تمثل خطوة مهمة لفهم الأبعاد النفسية والسلوكية لهذه التجربة الجديدة في سوق العمل المحلي (Modise، 2023).

- الإطار النظري المفسر للعلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا

يستند هذا البحث إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين نظام العمل المرن ومستوي الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن أبرز هذه الأطر النظرية نظرية التحفيز لهيرزبرغ التي تميز بين العوامل التي تولد الرضا والعوامل التي تمنع السخط، حيث يُعد منح المرونة أحد محفزات الرضا التي تشجع على الإبداع وزيادة الإنتاجية. كما تعتمد الدراسة على نظرية التوازن بين العمل والحياة التي ترى أن تحقيق هذا التوازن يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والعقلية للموظف، وبالتالي رفع مستوى أدائه العام. وتُعد نظرية الإدارة بالأهداف ذات صلة وثيقة أيضاً، لأنها تركز على تقييم الأداء بناءً على النتائج والمخرجات، لا على أوقات الحضور والانصراف، وهو المبدأ الذي يقوم عليه العمل المرن. ومن خلال هذه المنطلقات النظرية، يمكن القول إن العلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا علاقة تبادلية ومعقدة، تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية. فحين تُطبق المرونة بشكل منظم ومدروس، فإنها تسهم في تحقيق أداء أعلى ورضا أكبر، أما في حال ضعف التطبيق أو غياب الدعم الإداري، فقد تؤدي إلى نتائج عكسية تقلل من الفاعلية وتزيد من الغموض في بيئة العمل (Galanakis، 2022).

- الإطار السعودي وتحديات تطبيق نظام العمل المرن

تواجه بيئة العمل السعودية مجموعة من التحديات عند تطبيق نظام العمل المرن، تتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة التي تربط بين الالتزام المهني والحضور الفعلي في مقر العمل، إضافة إلى محدودية أنظمة تقييم الأداء القائمة على المخرجات. كما أن بعض المؤسسات ما زالت تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية والمهارات التقنية التي تمكنها من إدارة فرق عمل تعمل عن بُعد بكفاءة. ومن جهة أخرى، تختلف درجة تقبل الموظفين لهذا النظام بحسب الخلفيات الثقافية وطبيعة العمل، إذ يُنظر إليه أحياناً كخروج عن النمط الإداري المألوف. ورغم هذه التحديات، يمثل العمل المرن فرصة حقيقية لتعزيز كفاءة بيئة العمل في المملكة بما يتماشى مع توجهات التحول الوطني ورؤية 2030، حيث تسعى الدولة إلى رفع إنتاجية الفرد وتحسين جودة الحياة الوظيفية. ومن ثم، فإن دراسة أثر هذا النظام تُعد خطوة علمية ضرورية لفهم كيف يمكن للمؤسسات السعودية تحقيق التوازن بين تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي عبر تطبيق مرن يتلاءم مع خصوصية المجتمع وثقافته المهنية (AlMubireek، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تعكس المنهجية العلمية الإطار العام الذي يسير عليه البحث في تحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته. وهي تحدد الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية، نظرًا لأنها تتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، وتوفر إمكانية تعميم النتائج على عينة أكبر من المجتمع المستهدف. ويأتي اختيار المنهج الكمي في سياق دراسة أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث تتطلب هذه الظاهرة قياس متغيرات قابلة للكمية مثل مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي، ومدى تطبيق نظم العمل المرنة داخل الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19. ويتيح المنهج الكمي إمكانية استخدام أدوات قياس موحدة مثل الاستبيانات، ما يوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بشكل موضوعي. كما يمكن من خلاله اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وتحديد مدى صحة العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة، بما يساهم في تقديم توصيات علمية دقيقة لدعم صنع القرار في بيئة العمل السعودية.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي طبقت نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويشمل المجتمع مختلف المستويات الوظيفية والإدارية، نظرًا لتأثير نظام العمل المرن على جميع الفئات داخل المنظمة. ويعد تحديد المجتمع بدقة خطوة أساسية لضمان تمثيل النتائج لجميع الفئات المستهدفة وتفسيرها بشكل صحيح. أما العينة، فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول جميع المستويات الوظيفية والقطاعات المختلفة، مع مراعاة التوزيع النسبي للموظفين حسب الجنس والعمر والخبرة العملية. ويتيح هذا النوع من العينة جمع بيانات دقيقة تمثل الواقع الفعلي للشركات السعودية، كما يساهم في تقليل الانحياز المحتمل في جمع المعلومات وتحليلها.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته للمنهجية الكمية وقدرته على قياس المتغيرات بشكل دقيق ومنظم. صُممت أسئلة الاستبيان لتغطية ثلاثة محاور رئيسية: مستوى تطبيق نظام العمل المرن، مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي. واعتمدت صياغة الأسئلة على مقاييس معيارية معروفة، مع استخدام

مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند. كما تم اختبار الاستبيان أولاً في دراسة تجريبية محدودة لضمان صدق وثبات الأداة، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، لضمان أن جميع البنود تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل متسق وموثوق. وقد أسهمت هذه الخطوة في تعديل بعض البنود الصياغية لتكون أكثر وضوحاً وسهولة في الفهم، وبالتالي تعزيز جودة البيانات النهائية المستخرجة.

- طرق التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمعالجة البيانات. فبالنسبة للتحليل الوصفي، شمل حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان، بهدف تقديم صورة واضحة عن طبيعة المتغيرات في مجتمع الدراسة. أما التحليل الاستدلالي، فقد استخدمت فيه اختبارات الفرضيات لتحديد وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، بما في ذلك تأثير تطبيق نظام العمل المرن على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تم استخدام اختبار معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الانحداري لدراسة أثر العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً. ويتيح هذا التحليل الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ودعم الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

- الإجراءات البحثية

اتبعت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة لضمان موثوقية النتائج ودقتها. فقد تم أولاً تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة بدقة، ثم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بما يتناسب مع هذه المتغيرات. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة، مع متابعة دقيقة لضمان استكمالها بالكامل. وبعد جمع البيانات، تم إدخالها في برامج التحليل الإحصائي الحديثة، مثل SPSS، لتطبيق الاختبارات الوصفية والاستدلالية، واستخراج النتائج النهائية. كما تم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والنظريات المفسرة للعلاقة بين العمل المرن والإنتاجية والرضا الوظيفي، ما أتاح استخلاص توصيات عملية وعلمية قابلة للتطبيق في سياق الشركات السعودية.

أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح جمع البيانات بشكل منظم ودقيق بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وبالنسبة لهذه الدراسة التي تناولت أثر تطبيق نظام العمل المرن على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات السعودية بعد جائحة كوفيد-19، واعتماد المنهجية الكمية، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي: نظام العمل المرن، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. وشمل الاستبيان عدة محاور رئيسية:

1. **محور العمل المرن:** يحتوي على مجموعة من البنود التي تقيس مدى تطبيق الشركات السعودية لأنظمة العمل

المرن، بما يشمل المرونة في أوقات العمل، إمكانية العمل عن بُعد، وحرية الموظف في تنظيم مهامه اليومية.

2. **محور الإنتاجية:** يركز على تقييم مستوى إنتاجية الموظف في ظل نظام العمل المرن، ويشمل بنودًا تقيس

الكفاءة في أداء المهام، الالتزام بالمواعيد والجودة، والقدرة على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

3. **محور الرضا الوظيفي:** يقيس درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل الجديدة، ومستوى التوازن بين الحياة

المهنية والشخصية، والعلاقة مع الإدارة والزملاء، بالإضافة إلى مستوى التحفيز والانتماء المؤسسي.

اعتمد تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع كل بند، حيث يمثل

الرقم (1) أقل درجة موافقة ويمثل الرقم (5) أعلى درجة موافقة. وقد تم إجراء اختبار الصدق والثبات على الاستبيان

من خلال عينة تجريبية صغيرة للتأكد من أن البنود تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا

للتأكد من اتساق الأداة وموثوقيتها.

وباستخدام هذه الأداة، تم جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ما أتاح قياس العلاقة بين نظام العمل المرن

ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي بدقة، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، بما يضمن نتائج موضوعية

قابلة للتعميم على عينة أكبر من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات السعودية التي اعتمدت نظام العمل المرن بعد جائحة كوفيد-19. ويشمل ذلك جميع المستويات الوظيفية والإدارية، من موظفين إداريين وعمال تنفيذيين إلى مدراء وأعضاء فرق الإشراف، وذلك لضمان تمثيل شامل لكافة فئات المجتمع المستهدف. وتم استبعاد الأفراد غير العاملين أو العاملين في شركات لم تطبق نظام العمل المرن، لضمان أن تكون البيانات المتحصلة دقيقة وتعكس تأثير النظام مباشرة على الموظفين الذين يعيشون تجربة العمل المرن فعلياً. كما ركزت الدراسة على الموظفين القادرين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول تجربتهم مع العمل المرن، لضمان جمع معلومات موضوعية وواقعية.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تلت جائحة كوفيد-19 مباشرة وحتى الوقت الحالي، أي منذ اعتماد الشركات السعودية لنظام العمل المرن بعد انتشار الجائحة وحتى إتمام جمع البيانات وتحليلها. ويأتي هذا التحديد الزمني لارتباط متغيرات الدراسة مباشرة بالتغيرات التي فرضتها الجائحة على بيئة العمل، ولضمان أن تكون النتائج مرتبطة بالتجربة الحديثة للمرونة في بيئة العمل. كما يتيح هذا الإطار الزمني إمكانية تقييم التأثيرات الفورية والمتوسطة لنظام العمل المرن على الإنتاجية والرضا الوظيفي، دون التشتت في بيانات قديمة لا تعكس الواقع الحالي بعد التحولات التي طرأت على سوق العمل السعودي.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات السعودية داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع التركيز على المدن الكبرى حيث تتركز غالبية الشركات التي اعتمدت العمل المرن بشكل فعلي، مثل الرياض وجدة والدمام. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى التركيز على بيئة العمل الفعلية التي شهدت تطبيق هذا النظام، مع مراعاة اختلاف ثقافة العمل والممارسات التنظيمية بين المناطق المختلفة. كما يسمح هذا الإطار المكاني بجمع بيانات دقيقة يمكن تحليلها في سياق الخصوصية الثقافية والتنظيمية للشركات السعودية، مع إمكانية استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق محلياً في بيئة العمل بالمملكة.

المراجع

- المراجع العربية

رشاد, ع. م. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_410091_0.html

- المراجع الأجنبية

- Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- al-Habil, W. I. (2023). Impact of flexible work arrangements on workers productivity in information and communication technology sector an empirical study of the Gaza Strip ICT firms. Retrieved from <https://ddl.ae/book/3220416>
- ALMUBARAK, S. H. (2022). Teleworking during COVID-19: experiences from Saudi Arabia. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10398172/>
- AlMubireek, A. (2025). The Impact of Work Environment Efficiency in Employee Organizational Commitment in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388747035_The_Impact_of_Work_Environment_Efficiency_in_Employee_Organizational_Commitment_in_Saudi_Arabia
- Alotaibi, H. S. (2022). Organizational Culture towards Saudi Arabia's Vision 2030: Evidence from National Water Company. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366419701_Organizational_Culture_towards_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Evidence_from_National_Water_Company
- Alotaibi, T. (2022). Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job Satisfaction: A Multisector Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363467782_Flexibility_and_Saudi_Employees'_Perceptions_of_Job_Satisfaction_A_Multisector_Study
- Ammirato, S. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001197>
- Anjum, N. (2022). Human Resource Management amidst COVID-19 Pandemic: Behavioral Implications for HR Practitioners. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358728701_Human_Resource_Management_amidst_COVID-19_Pandemic_Behavioral_Implications_for_HR_Practitioners
- Battisti, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9186428/>

- Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367223791_Herzberg's_Motivation_Theory_in_Workplace
- Khan, S. (2023). Organizational Productivity: A Critical Analysis of the Impact of Employee Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367444197_Organizational_Productivity_A_Critical_Analysis_of_the_Impact_of_Employee_Motivation
- Kossek, E. E. (2022). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063221140354>
- Lynn, T. G. (2023). The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372770182_The_Future_of_Work_Challenges_and_Prospects_for_Organisations_Jobs_and_Workers
- Modise, P. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review
- Rajaram, H. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379444381_The_Impact_of_Flexible_Work_Arrangements_on_Job_Satisfaction

Midocean University

College of Management

Master's Specialization in Human Resources



**The impact of implementing flexible work systems on employee productivity and
job satisfaction in Saudi companies after the COVID-19 pandemic**

Prepared by the student/Nawaf Abdullah Alhader

University ID/ 252000267

Supervisor / Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025