

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

ريما مازن عطوة

مشروع تخرج - ١ -

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ | ٧ | ٤ - الفصل الثاني ٢٠٢٥

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١,١
..... ١,١ المقدمة:	١,٢
..... ١,٢ مشكلة الدراسة:	١,٢,١
..... ١,٢,١ فجوات على المستوى النظري	١,٢,٢
..... ١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي	١,٣
..... ١,٣ أهمية الدراسة:	١,٣,١
..... ١,٣,١ على المستوى النظري:	١,٣,٢
..... ١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:	١,٤
..... ١,٤ أسئلة الدراسة:	١,٥
..... ١,٥ أهداف الدراسة:	١,٦
..... ١,٦ فرضيات الدراسة:	١,٧
..... ١,٧ نموذج الدراسة:	١,٨
..... ١,٨ منهجية الدراسة:	١,٩
..... ١,٩ الدراسة الميدانية:	١,١٠
..... ١,١٠ مخطط المشروع المقترح	٢
..... ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢,١
..... ٢,١ المقدمة:	٢,٢
..... ٢,٢ المتغير المستقل	٢,٣
..... ٢,٣ المتغير التابع	٢,٤
..... ٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٥
..... ٢,٥ الخاتمة	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

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

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

١,٢. مشكلة الدراسة

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

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

٤- أسئلة البحث:

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

٥- أهداف البحث:

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

٧- فرضيات البحث:

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

٨- نموذج البحث (الإطار النظري + التطبيق):

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

٩- نبذة عن المؤسسة المقترحة للتطبيق:

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

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

١٠- منهجية البحث:

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

١١ - المخطط المقترح للبحث:

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

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 - المقدمة:

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

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

2.2 - المتغير المستقل: مرونة بيئة العمل

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

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

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

2.3 - المتغير التابع: التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للمرأة

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

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

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

2.5 الخاتمة:

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

الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي

3.1 المقدمة

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

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

3.2 مفهوم التوازن بين العمل والحياة

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

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

3.3 مرونة بيئة العمل

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

3.4 دور الإدارة العليا والسياسات المؤسسية

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

3.5 النماذج النظرية المرتبطة بالدراسة

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

3.6 المفاهيم التشغيلية للبحث

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

3.7 الخاتمة

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

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وأدواتها

4.1 المقدمة

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

4.2 نوع البحث

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

4.3 مجتمع الدراسة

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

4.4 عينة الدراسة

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

4.5 أداة جمع البيانات

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

تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور أساسية :

- ✓ المعلومات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، سنوات الخبرة)
 - ✓ مرونة بيئة العمل (عدد ساعات العمل، إمكانية العمل عن بُعد، الإجازات، وجود حضانة داخلية)
 - ✓ التوازن بين العمل والحياة (الرضا الوظيفي، الضغوط الأسرية، الاستقرار الوظيفي، النية في الاستمرار بالعمل)
 - ✓ مقياس الإجابة: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي :
- (من ١ = أعارض بشدة - إلى ٥ = أوافق بشدة)

4.6 أساليب التحليل

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

4.7 صدق وثبات الأداة

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

4.8 حدود الدراسة

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

4.9 الخاتمة

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

الملحق (١): الاستبانة الإلكترونية

المقدمة:

أختي الكريمة، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول واقع بيئة العمل الإدارية ومدى تأثيرها على قدرة المرأة على التوازن بين الحياة المهنية والعائلية، وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن.

جميع المعلومات التي ستُجمع ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرًا مقدمًا على تعاونك .

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

العمر:

أقل من ٢٥ سنة

25 – 30 سنة

31 – 35 سنة

36 – 40 سنة

أكثر من ٤٠ سنة

الحالة الاجتماعية:

عزباء

متزوجة

مطلقة / أرملة

عدد الأبناء:

لا يوجد

1 - 2

3 - 4

5 فأكثر

سنوات الخبرة العملية:

أقل من سنتين

2 - 5 سنوات

6 - 10 سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

المحور الثاني: مرونة بيئة العمل (مقياس ليكرت الخماسي: ١ أعارض بشدة - ٥ أوافق بشدة)

- ✓ ساعات العمل في الشركة مناسبة وتساعدني على أداء مسؤولياتي العائلية
- ✓ تتوفر خيارات للعمل عن بُعد أو المرونة في الحضور والانصراف
- ✓ تمنح الشركة إجازات مرنة تراعي ظروف الموظفين الأسرية
- ✓ وجود حضانة أو دعم لرعاية الأطفال يسهل التوفيق بين العمل والأسرة
- ✓ بيئة العمل في الشركة تتسم بالمرونة مقارنة بشركات أخرى

المحور الثالث: التوازن بين العمل والحياة (مقياس ليكرت الخماسي)

- ✓ أستطيع التوفيق بين مسؤولياتي العائلية ومهامي الوظيفية
- ✓ مرونة بيئة العمل تقلل من مستوى الضغوط الأسرية التي أواجهها
- ✓ أشعر بالرضا الوظيفي بفضل السياسات الداعمة للتوازن
- ✓ التوازن بين العمل والحياة يزيد من دافعتي للاستمرار في العمل
- ✓ السياسات الحالية تُمكنني من القيام بدوري الأسري دون تقصير

المحور الرابع: القيادة الإدارية (مقياس ليكرت الخماسي)

- ✓ تدعم القيادة العليا في الشركة التوازن بين العمل والحياة
- ✓ تشجع الإدارة النساء على التعبير عن احتياجاتهن الوظيفية والأسرية
- ✓ يتم إشراك الموظفين في صياغة السياسات المتعلقة ببيئة العمل
- ✓ الإدارة تتعامل بمرونة مع الظروف الطارئة للعاملات

المحور الخامس: مقترحات

(إجابات مفتوحة)

- ما أبرز التحديات التي تواجهك لتحقيق التوازن بين عملك وأسرتك ؟
- ما أبرز المقترحات التي ترين أنها قد تساعد في تحسين بيئة العمل بالشركة ؟

❖ قائمة المراجع والمصادر:

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

- Alahmadi, B. S., Alahmadi, L. S., & Eltoum, F. M. (2023). (١١)
Obstacles and satisfaction to balance between family life and medical
career among Saudi women doctors. *Cureus*, 15(5), e38759.
- PwC Middle East. (2024). Navigating the path back: Women (١٢)
returners in KSA. PricewaterhouseCoopers.