

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الممارسات الإدارية المرنة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة

أسم الطالبة/

هاريسا اشعبو عيسى

221002211

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	6
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	17
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	17

18.....	2.5.الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة الثورة التقنية والعولمة والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات عبر تبني أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغير المستمر، فالمنظمات التي تتبنى الممارسات الإدارية التقليدية أصبحت تواجه صعوبة في تحقيق الكفاءة والاستدامة، مما جعل المرونة الإدارية إحدى الركائز الأساسية للنجاح المؤسسي في القرن الحادي والعشرين. (Ojo, Adedoyin & Ibrahim, 2022)

لقد برز مفهوم الإدارة المرنة (Flexible Management Practices) كأحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تهيئة بيئة عمل ديناميكية تستجيب بسرعة للتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات، وتطبيق ترتيبات العمل المرن، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة. (Sekhar & Patwardhan, 2023) وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هذه الممارسات تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والإبداع التنظيمي لدى العاملين. (Hashmi, etal, 2023)

وفي ظل سعي مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، أصبحت المرونة الإدارية مطلبًا استراتيجيًا لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، فالقطاع الخاص يمثل المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية، ويُعدّ تبني الممارسات الإدارية المرنة خطوة ضرورية لتحسين استغلال الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتنوع والابتكار (عبدالعزیز، 2024).

كما تشير الأدبيات إلى أن كفاءة الأداء الوظيفي تمثل أحد أبرز مؤشرات نجاح المنظمات، إذ تعكس قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتحقق هذه الكفاءة من خلال دمج عناصر متعددة تشمل التحفيز، والتدريب، وتقييم الأداء، والاتصال الفعال بين القادة والمروّوسين ،وأن الممارسات الإدارية المرنة تُعدّ مدخلاً حيويًا لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وزيادة رضاهم ودافعيتهم.(Chatterjee, Chaudhuri & Vrontis, 2022)

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أن دراسة أثر الممارسات الإدارية المرنة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت ذات أهمية نظرية وتطبيقية بالغة، خاصة في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة، التي تتطلع إلى تعزيز التنافسية والكفاءة في الأداء في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسهم في توضيح أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وأثرها على الأداء الوظيفي، بما يثري الأدبيات الإدارية العربية ويقدم توصيات عملية تدعم تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين فاعليتها

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد الممارسات الإدارية المرنة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التوازن بين أهدافها المؤسسية واحتياجات العاملين، وذلك عبر تبني أساليب عمل مرنة تسمح بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ورغم تزايد الاهتمام بهذا التوجه في الأدبيات الإدارية المعاصرة، فإن كثيرًا من مؤسسات القطاع الخاص ما تزال تواجه تحديات في تطبيق هذه الممارسات بصورة فعالة تحقق الأثر المنشود على كفاءة الأداء الوظيفي، وتشير الدراسات السابقة إلى أن ضعف إدراك القيادات الإدارية لمفهوم المرونة، ومحدودية الدعم التنظيمي لتطبيقها، ينعكس سلبيًا على مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين (عبدالعزیز، 2024).

ومن هذا المنطلق، تتضح الحاجة إلى دراسة معمقة توضح كيف تسهم الممارسات الإدارية المرنة في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة، التي تشكل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الإدارية، فإن معظمها ركز على جوانب محددة مثل المرونة في بيئة العمل أو ترتيبات العمل المرنة دون التوسع في تناولها كمنظومة متكاملة من الممارسات الإدارية تشمل الهيكل، القيادة، التواصل، واتخاذ القرار، كما أن الأبحاث العربية ما تزال محدودة في تحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي بصورة تجمع بين المنظورين التنظيمي والسلوكي (Sekhar & Patwardhan, 2023).

و تبرز فجوة معرفية تتعلق بضرورة بناء إطار نظري شامل يوضح أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وعلاقتها بمكونات الأداء الوظيفي خصوصاً في بيئة الأعمال السعودية التي تتسم بخصوصية ثقافية وتنظيمية مختلفة عن السياقات الغربية التي تناولتها أغلب الدراسات .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، لا تزال كثير من مؤسسات القطاع الخاص في المملكة تتبنى أساليب إدارة تقليدية تحد من قدرة العاملين على الإبداع والمبادرة، وتعتمد في الغالب على الرقابة الهرمية بدلاً من المرونة التشغيلية (إبراهيم والبخاري، 2024)، كما تشير بعض الدراسات إلى ضعف تطبيق برامج العمل المرنة، وعدم استثمار التكنولوجيا الرقمية في تحسين بيئة العمل بما يدعم الأداء الوظيفي. (Chatterjee et al., 2022)

ويضاف إلى ذلك أن الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية المرنة وكفاءة الأداء الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي ما تزال نادرة، وغالبًا ما ركزت على القطاع العام أو التعليمي، مما يترك فراغًا معرفيًا يستدعي المعالجة البحثية من خلال دراسة ميدانية تستكشف أثر هذه الممارسات على أداء العاملين بشكل مباشر وواقعي (نعمان، 2025)..

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تكتسب اهتمامًا متزايدًا في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية التي تشهدها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إذ إن نجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحالية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على التكيف والاستجابة للتغير، وهو ما يجعل تبني الممارسات الإدارية المرنة أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية..

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم الممارسات الإدارية المرنة من خلال تناولها كمنظومة متكاملة تشمل الأبعاد التنظيمية والقيادية والسلوكية.
- تقدم إطارًا فكريًا يساعد في تفسير العلاقة بين المرونة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج ودراسات مستقبلية أكثر عمقًا.

– تصنيف بعدًا علميًا جديدًا للأدبيات الإدارية العربية من خلال الربط بين المفهومين في سياق بيئة العمل السعودية.

– تساهم في تطوير الفهم النظري للمرونة الإدارية بوصفها أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

– تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص على تبني ممارسات مرنة ترفع من كفاءة أداء العاملين وتزيد من إنتاجيتهم.

– توفر مؤشرات عملية يمكن الاعتماد عليها في تصميم سياسات وبرامج للموارد البشرية تعزز من المرونة الوظيفية والإدارية داخل المؤسسات.

– تسهم في دعم صانعي القرار في القطاع الخاص بالمملكة من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

– تمكّن المؤسسات من فهم الأثر المباشر وغير المباشر للممارسات الإدارية المرنة على الأداء الوظيفي، بما يساعدها على مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة أكبر..

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة : إلى أي مدى تؤثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة: (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما أثر التمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟
2. ما أثر المرونة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي؟
3. إلى أي مدى تسهم أساليب القيادة المرنة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين؟
4. ما دور تمكين فرق العمل في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الفاعلية الوظيفية؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة المتمثلة في: (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فحص قوة العلاقة والتأثير بين تلك الأبعاد ومستوى الأداء في بيئة العمل.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحليل أثر التمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص.
2. تقييم أثر المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات الوظيفية.
3. دراسة دور أساليب القيادة المرنة في تحفيز العاملين ودعم التكيف التنظيمي بما ينعكس على كفاءتهم في أداء مهامهم.
4. قياس أثر تمكين فرق العمل في تنمية التعاون وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية واستدامة.
5. بناء تصور مقترح لتعزيز تبني الممارسات الإدارية المرنة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة (التمكين الإداري، المرونة التنظيمية، أساليب القيادة المرنة، وتمكين فرق العمل) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

• الفرضية الصفريّة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

• الفرضية الصفريّة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

• الفرضية الصفريّة الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة المرنة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

• الفرضية الصفريّة الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

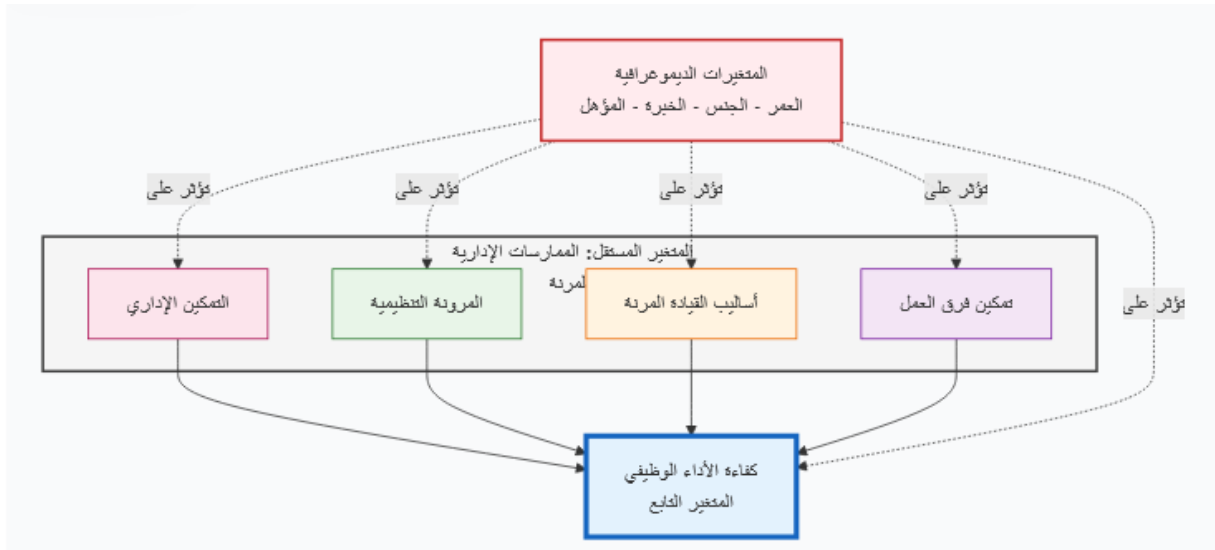
يعتمد نموذج الدراسة على بيان أثر الممارسات الإدارية المرنة بوصفها متغيراً مستقلاً، والممثلة بأربعة أبعاد رئيسية، في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، وذلك ضمن سياق مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويوضح النموذج العلاقات المباشرة بين كل بعد من أبعاد الممارسات الإدارية المرنة وبين مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعاملين.

أولاً: المتغير المستقل – الممارسات الإدارية المرنة (Flexible Management Practices)

ويمثلها أربعة أبعاد:

1. التمكين الإداري.
2. المرونة التنظيمية.
3. أساليب القيادة المرنة.
4. تمكين فرق العمل.

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة الأداء الوظيفي (Job Performance Efficiency)



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدامه لوصف الممارسات الإدارية المرنة بأبعادها الأربعة، وتفسير أثرها المتوقع في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وسيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق أسلوب معتمد منهجياً يضمن تمثيل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. كما ستتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتوفير الأساس النظري، وبناء الإطار المفاهيمي، وتطوير الأداة البحثية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وسيتم تطوير استبانة قياسية لجمع البيانات الأولية، بعد إخضاعها للتحكيم العلمي من قبل مختصين للتحقق من صدق المحتوى وملاءمته. وستعتمد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، حيث سيتم استخدام معامل الاتساق الداخلي، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفروق الإحصائية، وذلك بهدف التحقق من فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير الممارسات الإدارية المرنة في كفاءة الأداء الوظيفي. كما سيتم عرض النتائج وتفسيرها بما ينسجم مع الإطار النظري ويعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

تتميز مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ببيئات عمل ديناميكية تتسم بالتنوع في الهياكل التنظيمية والثقافات المهنية، مما يجعلها مجالاً خصباً لدراسة الممارسات الإدارية المرنة. وتتوزع هذه المؤسسات عبر قطاعات اقتصادية متعددة تشمل التجارة، والصناعة، والخدمات اللوجستية، والرعاية الصحية، وتقنية المعلومات، وهو ما يعكس تبايناً واضحاً في مستويات التنظيم وأساليب العمل وأنماط القيادة. هذا التنوع يوفر سياقاً غنياً لاختبار تأثير الممارسات الإدارية المرنة في الأداء الوظيفي ضمن ظروف تشغيلية مختلفة.

وتتسم بيئة العمل في مؤسسات القطاع الخاص بارتفاع مستوى التنافسية، وضرورة التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ما يدفع إداراتها إلى تبني استراتيجيات مرنة في الإدارة وتنظيم العمل. كما تتسم هذه المؤسسات بتنوع القوى العاملة من حيث الخلفيات التعليمية والخبرات المهنية، إضافة إلى وجود مزيج من

الكوادر الوطنية والوافدة، الأمر الذي يخلق تحديات وفرصاً متباينة تتعلق بآليات التمكين، والقيادة، والعمل الجماعي. وتبرز في هذا السياق أهمية الممارسات الإدارية المرنة بوصفها أدوات تساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء.

ومن الناحية الجغرافية، تضم المملكة عدداً من المدن التي تمثل مراكز اقتصادية رئيسية تحتضن كثافة عالية من منشآت القطاع الخاص مثل الرياض، وجدة، والدمام. وتتميز هذه المدن بوجود شركات من مختلف الأحجام، بدءاً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة وصولاً إلى الشركات الكبرى متعددة الفروع. هذا التوزيع الجغرافي للمؤسسات يتيح فهماً أعمق للخصائص التنظيمية المتباينة التي تُظهرها بيئات العمل، كما يعكس حجم التطور الاقتصادي الذي يشكل إطاراً ملائماً لدراسة أثر الممارسات الإدارية المرنة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في تلك المؤسسات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة المفاهيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المتغير المستقل – الممارسات الإدارية المرنة

ويتضمن:

1. مفهوم الممارسات الإدارية المرنة وأهميتها
2. الأسس الفكرية لنماذج الإدارة المرنة
3. أبعاد المتغير المستقل:
 - التمكين الإداري
 - المرونة التنظيمية
 - أساليب القيادة المرنة
 - تمكين فرق العمل
4. علاقة الممارسات الإدارية المرنة بالأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية
5. دراسات سابقة ذات صلة بالمتغير المستقل

المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة الأداء الوظيفي

ويشمل:

1. مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده
2. مؤشرات الكفاءة والفاعلية في الأداء
3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
4. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
5. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة وعينتها
2. وصف مكان التطبيق
3. أداة الدراسة وخصائصها

4. إجراءات التحقق من الصدق والثبات
5. أساليب التحليل الإحصائي
6. عرض النتائج الإحصائية حسب الفرضيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
2. الاستنتاجات الرئيسية
3. التوصيات التطبيقية لمؤسسات القطاع الخاص
4. التوصيات البحثية للدراسات المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- مالك، أحمد يحيى محمد، و المراني، عبدالرزاق محمد قايد .(2021). *العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة* (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة صنعاء، صنعاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1503091>

- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (2024). *أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج5، ع1 ، 39. 71 - مسترجع من*

<http://search.mandumah.com/Record/1616165>

- نعمان، فدوى عبدالغني محمد. (2025). *أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار - اليمن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج5، ع8 ، 151 - 173. مسترجع من*

<http://search.mandumah.com/Record/1614617>

• الزعبي، لینا محمد يوسف. (2022). اثر استخدام تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء. المجلة

العربية للنشر العلمي، ع50 ، 394 - 404. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436667>

• إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء

الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في

قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ،

131 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>

• عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع2 ، 1186 - 1216.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115652>

- Ojo, A. C., Adedoyin, O. O., & Ibrahim, A. M. (2022). Flexible work practices and employee performance in information communication technological industry. International Journal of Business & Entrepreneurship Research, 13(3), 106-117
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(5), 1221-1238
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. Journal of Business Research, 139, 1501-1512.

- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332-363
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance: From the demands–resources–individual effects perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159.