

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

آثر العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق في شركات التقنية في المملكة العربية السعودية بالرياض

أسم الطالب
أسماء إبراهيم عثمان الحبشي

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
إشراف
د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب
232001245

التاريخ - الفصل الدراسي

2026\2\22

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	2.1. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي
6	3.1. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	2.3.1. على المستوى التطبيقي:
7	4.1. أسئلة الدراسة
7	5.1. أهداف الدراسة
7	6.1. فرضيات الدراسة
7	7.1. نموذج الدراسة
8	8.1. منهجية الدراسة
8	9.1. الدراسة الميدانية
8	10.1. مخطط المشروع المقترح
9	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	2.1. المقدمة:
10	2.2. المتغير المستقل
10	2.3. المتغير التابع
10	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
11	2.5. الخاتمة
11	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

شهدت بيئة العمل العالمية تحولاً جذرياً في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من النماذج التقليدية المعتمدة على الحضور الجسدي إلى نماذج العمل عن بُعد والهجين. ولم تكن المملكة العربية السعودية بمعزل عن هذا التوجه العالمي؛ بل كانت رائدة في تبنيه بفضل البنية التحتية الرقمية القوية التي أرستها "رؤية المملكة 2030". ويعد قطاع التقنية في المملكة أحد أكثر القطاعات استجابةً وتأثراً بهذا التحول، حيث تفرض طبيعة العمل التقني مرونة عالية تسمح بتجاوز الحدود الجغرافية والاعتماد على الفرق الافتراضية.

(2023Alkurdi et al.,) تناولت أثر بيئة العمل الافتراضية على الرضا الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العاملة في قطاع تقنية المعلومات بمدينة الرياض. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين توفير ترتيبات عمل افتراضية مرنة ومستويات الرضا لدى موظفي التقنية، مما (2024Ghabban et al.,) خللت التكاليف الاستراتيجية طويلة المدى في شركات التكنولوجيا السعودية بعد الجائحة. وجدت الدراسة أن الشركات التي استثمرت في التحول الرقمي الثقافي (وليس التقني فقط شهدت تحسناً في أداء الفرق واستدامة العمليات البعيدة.

دراسة على منظمات سعودية قطاع عام وخاص(بيّنت أن التمكين التقني Technology

(affordance) يرفع مرونة العمل عن بُعد، وهذه المرونة تتوسط العلاقة بين التقنية من جهة، وكل من الأداء الوظيفي الابتكاري، والأداء في الدور، ورضا الموظفين، والإنتاجية التنظيمية من جهة أخرى، ما يبرز أهمية الاستثمار في الأدوات الرقمية لدعم العمل عن بُعد في المملكة

أغلب الدراسات السعودية تركز على الأداء الفردي، الرضا الوظيفي، الاتجاهات عند العمل من المنزل ، ولا تدرس بعمق ديناميكيات إنتاجية الفريق التقني (Team productivity)أو دورة تطوير البرمجيات. دراسة حجم الفريق كعامل مُعدّل أجريت على فرق مشاريع عامة في السعودية، لا تحديداً على فرق تقنية/برمجية في الرياض .

أدبيات دولية تظهر أهمية مشاركة المعرفة وشدة التحول الرقمي في تعظيم أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار ، لكن لا توجد دراسة تطبق هذا النموذج مباشرة على فرق تقنية سعودية

تستهدف هذه الدراسة عدة فئات جوهرية في المنظومة التقنية قادة الشركات والمدراء التنفيذيون (CEOs) صناع القرار الذين يحتاجون إلى أدلة علمية للمفاضلة بين نماذج العمل (عن بُعد، هجين، أو حضوري) بما يضمن استدامة النمو

مدراء المشاريع وقادة الفرق (Team Leads) المعنيون مباشرة بتنسيق المهام البرمجية والتقنية وضمان تماسك الفرق الافتراضية وتحقيق الأهداف (Sprints) في مواعيدها.

صناع السياسات الحكومية: مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT) وهيئة الحكومة الرقمية، لفهم كيف يساهم العمل عن بُعد في تحقيق مستهدفات الاقتصاد الرقمي.

يهدف هذا البحث إلى تقييم وقياس أثر تبني نماذج العمل عن بُعد على مستويات إنتاجية فرق العمل في قطاع الشركات التقنية بمدينة الرياض

تحليل دور العوامل التقنية والتنظيمية توفر البنية التحتية التقنية، جودة إدارة العمل عن بُعد، أساليب القيادة، ومشاركة المعرفة في التأثير على إنتاجية الفرق

استكشاف تأثير العمل عن بُعد على ديناميكيات الفريق التواصل، التعاون، التنسيق في فرق التقنية، وربطها بمخرجات الإنتاج

تقديم توصيات عملية لشركات التقنية في الرياض حول تصميم سياسات عمل عن بُعد تحسّن إنتاجية الفرق وتقلل من تحديات العزلة، ضعف التواصل، وسوء إدارة العمل

تحديد العوامل المحفزة: رصد الممارسات الإدارية والأدوات التقنية التي أثبتت فاعليتها في الحفاظ على إنتاجية عالية للفرق الموزعة داخل شركات التقنية السعودي

تحليل الجوانب النفسية والاجتماعية: دراسة أثر العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي والاحتراق الرقمي (Digital Burnout) لدى موظفي التقنية بالرياض، ومدى انعكاس ذلك على الأداء الجماعي للفريق .

١,٢. مشكلة الدراسة

شهد قطاع التقنية في المملكة، وخاصة في مدينة الرياض، توسعاً كبيراً مدفوعاً برؤية 2030 والتحول الرقمي، مما جعل نموذج العمل عن بُعد والعمل الهجين واقعاً شائعاً في شركات التقنية. في الوقت نفسه، تُعد إنتاجية فرق العمل التقنية (المبرمجون، محللو النظم، فرق دعم الأنظمة) عاملاً حاسماً في تنافسية هذه الشركات واستدامتها.

مع انتشار العمل عن بُعد بعد جائحة كوفيد-19 عالمياً، برزت تساؤلات عملية في السعودية حول: هل يرفع هذا النموذج فعلاً إنتاجية فرق التقنية أم يضعفها بسبب تحديات التنسيق، وضبابية الأدوار، وضغوط العمل، وضعف بيئة العمل المنزلية؟ دراسات في بيئات عمل مختلفة تشير إلى أن العوامل التنظيمية (وضوح الأدوار، العدالة، أخلاقيات العمل، الدعم الإداري)، وبيئة العمل المادية، وساعات العمل، وضغوط العمل تؤثر بوضوح في الأداء والرضا الوظيفي والإنتاجية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. معظم الدراسات السعودية تركز على قطاعات أخرى (القطاع المالي، القطاع العام، شركات متعددة الجنسيات، موظفين عامين) وليس فرق تقنية متخصصة في البرمجة وتطوير الأنظمة في الرياض.
٢. التركيز غالباً على إنتاجية الفرد أو الأداء الوظيفي العام وليس إنتاجية الفريق التقني (سرعة إنجاز المشاريع، جودة الكود، التعاون بين أعضاء الفريق، حل المشكلات المعقدة).
٣. شح دراسات تربط بين العمل عن بُعد وديناميكيات الفرق (التماسك، الثقة، التنسيق، إدارة المعرفة) في الشركات التقنية السعودية، رغم ظهورها في سياقات عربية مجاورة أو قطاعات أخرى.
٤. كما أن دور القيادة الفعالة واستخدام استراتيجيات الاتصال المناسبة وتأثيرها على أداء الفرق البعيدة لم يُدرس بشكل كافٍ في السياقات التقنية السعودية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. دراسات سعودية ركزت على إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بالرياض دون ربطها بأنماط العمل عن بُعد أو بفرق تقنية رقمي
 ٢. الأبحاث عن أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي في السعودية لم تربط بين الالتزام بأخلاقيات العمل وممارسات إدارة الفرق عن بُعد (متابعة الأداء، الانضباط، إدارة الوقت)
 ٣. دراسات الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب أظهرت أثرًا إيجابيًا على الأداء في قطاعات صحية، مصرفية وتعليمية، لكنها لم تُترجم إلى أدلة إجرائية لتصميم نظام إدارة أداء لفرق تقنية تعمل عن بُعد في بيئة سعودي
 ٤. دراسات التحول الرقمي والمحاكاة السحابية في الاتصالات أظهرت أهمية البنية التقنية، التدريب، واللوائح لرفع الكفاءة، دون نقل هذه الدروس إلى إدارة فرق برمجية موزعة .
- ما أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في شركات التقنية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في شركات التقنية بالرياض أهمية كبيرة نظرًا للتحول المتسارع نحو نماذج العمل المرنة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. أظهرت الأبحاث أن العمل عن بُعد يمكن أن يعزز الإنتاجية من خلال توفير بيئة عمل مرنة تساعد في تحسين إدارة الوقت وتقليل المشتتات، مما يرفع من رضا الموظفين ويوازن بين الحياة العملية والشخصية وفي سياق شركات التقنية بالرياض، فهم هذه التأثيرات يساعد في تصميم سياسات عمل تدعم الإنتاجية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والتحديات الاجتماعية والنفسية المرتبطة بالعمل عن بُعد. أخيرًا، دراسة هذا الموضوع تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التقنية السعودية من خلال تحسين ممارسات إدارة الفرق وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال.

١,٣,١. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية هناك نقص الفهم العميق لكيفية تأثير حجم الفريق على نجاح إدارة المشاريع عن بُعد، حيث أظهرت دراسة أن الفرق متوسطة الحجم (8-12 عضوًا) تحقق أداءً أفضل مقارنة بالفرق الأكبر، مما يشير إلى الحاجة لتحديد التكوين الأمثل للفرق الافتراضية في السياق السعودي. كما تبرز فجوة في فهم دور التسهيلات التكنولوجية ومرونة العمل عن بُعد كوسيط بين التكنولوجيا وأداء الموظفين والابتكار والإنتاجية التنظيمية، مع ندرة دراسات محلية تركز على هذه العلاقة بشكل مفصل علاوة على ذلك، لا تزال هناك فجوات في فهم التحديات المرتبطة بالعزلة الاجتماعية وصعوبات التواصل التي قد تؤثر سلباً على إنتاجية الفرق التقنية عند العمل عن بُعد. أخيراً، هناك حاجة لتطوير أطر نظرية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لشركات التقنية بالرياض لفهم أفضل لكيفية تحسين ممارسات العمل عن بُعد وزيادة إنتاجية الفرق.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

ومن الناحية العملية لا توجد سياسات واضحة ومنظمة للعمل عن بُعد داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى ممارسات غير موحدة واستغلال غير متوازن للمرونة المتاحة، كما لوحظ في القطاع العام السعودي حيث غياب السياسات يترك المجال لقرارات فردية تؤثر سلباً على تجربة العمل عن بُعد. كما أن التحديات المتعلقة بالعزلة الاجتماعية وضعف التواصل بين أعضاء الفريق تؤثر على التعاون والإنتاجية هناك أيضاً حاجة لتطوير أدوات وتقنيات رقمية تدعم التعاون الفعال وتسهّل إدارة الفرق الافتراضية، مع التركيز على حجم الفريق الأمثل الذي يعزز التنسيق والكفاءة ومن الناحية الصحية، يجب الانتباه إلى تأثيرات العمل عن بُعد على صحة الموظفين مثل مشاكل العضلات والعظام الناتجة عن بيئة العمل المنزلية غير الملائمة، مما يستدعي تدخلات تنظيمية لتحسين بيئة العمل وهناك فجوة في تطبيق نماذج عمل هجينة تجمع بين مزايا الحضور والعمل عن بُعد بما يتناسب مع خصوصيات الشركات التقنية في الرياض لتعزيز الإنتاجية والاستدامة العملي.

١,٤ . أسئلة الدراسة

❖ سؤال البحث الرئيسي : كيف يؤثر العمل عن بعد على إنتاجية فرق العمل ؟

- السؤال الفرعي 1 : ما أثر العمل عن بعد على رضا الموظفين التقنيين وتوازن العمل والحياة ، وكيف ينعكس ذلك على إنتاجية فرقهم؟
- السؤال الفرعي 2 : ما دور القيادة الافتراضية وممارسات إدارة المعرفة في تعزيز أو إضعاف إنتاجية الفرق التقنية العاملة عن بعد؟
- السؤال الفرعي 3 : هل تختلف آثار العمل عن بعد على إنتاجية الفرق بين الشركات التقنية والمحلية والعالمية العاملة في السعودية\الرياض ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

❖ الهدف الرئيسي : دراسة تأثير العمل عن بعد على إنتاجية فرق العمل في شركات التقنية .

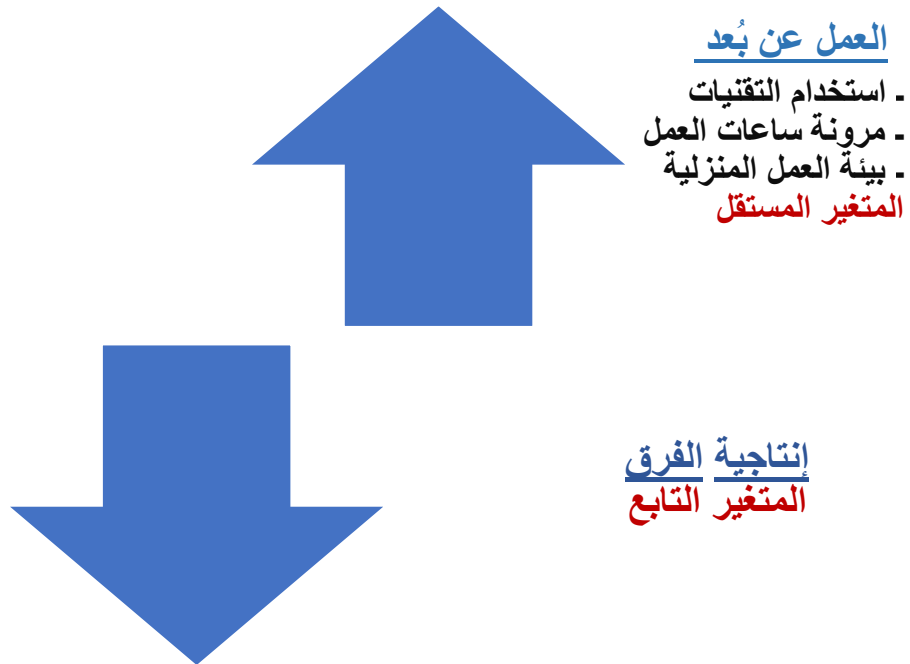
- الهدف الفرعي 1 : قياس أثر تطبيق نماذج العمل عن بعد (كلي/هجين) على إنتاجية فرق التقنية؟
- الهدف الفرعي 2 : دراسة أثر العمل عن بعد في ديناميكيات الفرق التقنية؟
- الهدف الفرعي 3 : فحص أثر حجم الفريق وخصائصه على نجاح العمل عن بعد؟

١,٦ . فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على إنتاجية الفرق .

- الفرضية الفرعية 1 : هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق العمل عن بُعد
- الفرضية الفرعية 2: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وتصوّراتهم نحو العمل عن بُعد .
- الفرضية الفرعية 3: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التقنية وتوافر أدوات التعاون الرقمي.

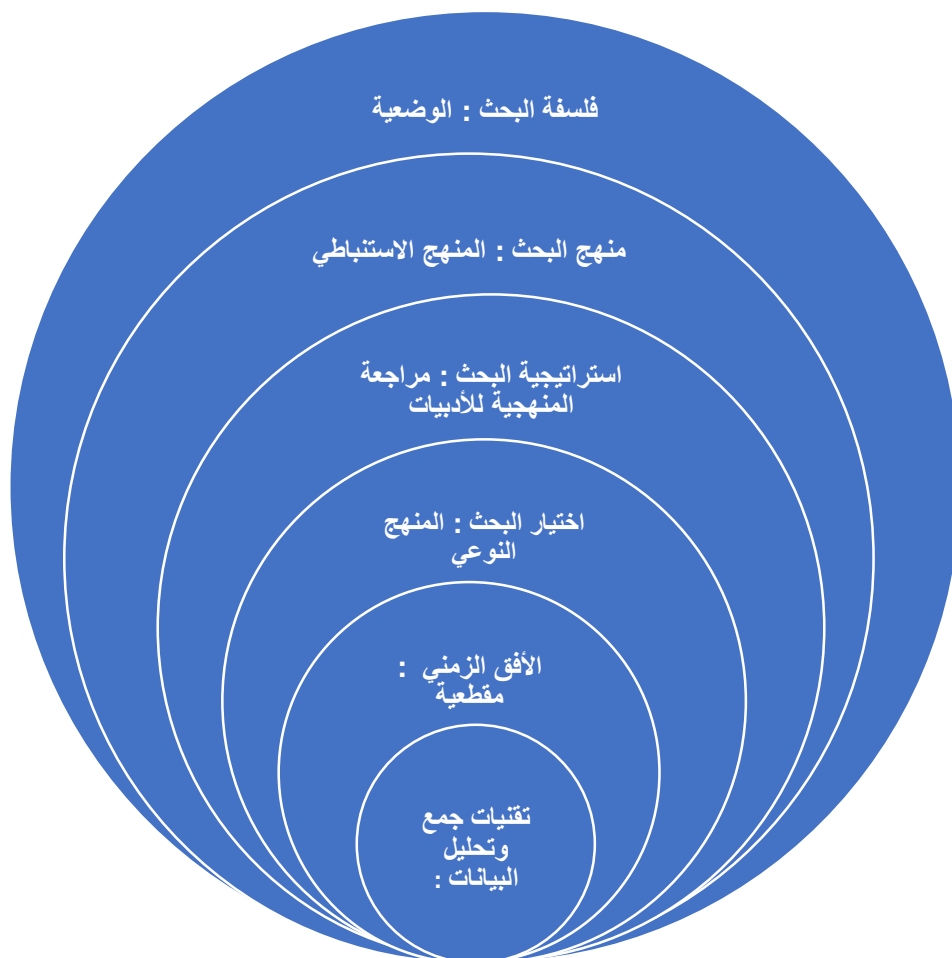
١,٧ . نموذج الدراسة



شكل ١ : نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

٨, ١. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : المنهج الاستنباطي
- استراتيجية البحث : مراجعة المنهجية للأدبيات
- اختيار البحث : المنهج النوعي
- الأفق الزمني : مقطعية
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : جمع البيانات من مصادر ثانوية (الدوريات العملية ، الكتب، قواعد البيانات الرقمية) وتحليل المحتوى



شكل ٢: منهجية الدراسة (اعداد الطالب)

تعد شركة الاتصالات السعودية من أكبر شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 1998 بمرسوم ملكي، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض. وتقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات تشمل الاتصالات، وتقنية المعلومات، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، والحلول الرقمية، وتسهم بشكل رئيسي في دعم التحول الرقمي في المملكة.

تعمل شركة الاتصالات السعودية على تمكين التحول الرقمي من خلال تقديم حلول تقنية متقدمة، وتسعى إلى تطوير بيئة عمل مرنة تعتمد على التقنيات الحديثة، حيث أصبحت من الشركات التي تتبنى أساليب عمل رقمية متطورة تدعم المرونة والسرعة في إنجاز الأعمال، وتعزز استخدام الأنظمة الرقمية والتواصل الإلكتروني بين الفرق.

شهدت الشركة تحولاً في أساليب العمل نحو نماذج أكثر مرونة، مثل العمل عن بُعد، خاصة مع تسارع التحول الرقمي، مما ساهم في تحسين كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية الفرق من خلال تقليل الوقت الضائع في التنقل، وتعزيز استخدام الأدوات التقنية في إدارة المهام والتواصل بين الموظفين.

تشمل الدراسة الميدانية عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض، وتهدف إلى قياس أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق، من خلال تحليل عدة عوامل، منها: سرعة إنجاز المهام، جودة التواصل بين أعضاء الفريق، استخدام التقنيات الرقمية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل الرقمية ورفع كفاءة الفرق داخل الشركات التقنية.

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح



شكل ٣: مخطط المشروع (اعداد الطالب)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية، ولا سيما مدينة الرياض، تطوراً ملحوظاً في تبني التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة، تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور أنماط عمل جديدة، من أبرزها العمل الرقمي والعمل عن بُعد، مما دفع العديد من الدراسات المحلية إلى البحث في تأثير هذه الأنماط على إنتاجية الأفراد والفرق.

وتركزت الدراسات السابقة في السياق السعودي على تحليل أثر مجموعة من العوامل، مثل البنية التحتية التقنية، وحجم الفريق، ومستوى التواصل، باعتبارها عناصر مؤثرة في نجاح بيئات العمل الرقمية. كما أظهرت النتائج أن ما يُعرف بـ "إمكانات التكنولوجيا" (Technology Affordance) يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل، ويؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

علاوة على ذلك، بينت الدراسات أن المؤسسات الكبرى، خاصة في القطاعات المالية والحكومية، التي تتبنى العمل الرقمي بشكل فعال، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، حيث يرتبط ذلك بتحسين إدارة الوقت، ورفع جودة الأداء، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

٢,٢. المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التحول الرقمي، والذي يشير إلى تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة في تنفيذ أعمالها وتطوير بيئة العمل.

ويتضمن المتغير المستقل الأمثلة التالية:

- استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المهام
- تطبيق العمل عن بُعد والعمل الرقمي
- الاعتماد على الأتمتة (العمل الآلي) في العمليات
- توظيف إمكانات التكنولوجيا (Technology Affordance) لتحسين الأداء
- استخدام أدوات التواصل الرقمية داخل فرق العمل

٢,٣. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في أداء العاملين ، والذي يعكس مستوى كفاءة وفعالية الأفراد والفرق داخل بيئة العمل. ويُقاس المتغير التابع من خلال المؤشرات التالية:

- إنتاجية الأفراد
- إنتاجية فرق العمل
- مستوى الأداء الوظيفي
- درجة الرضا الوظيفي
- القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) في علاقة تأثير إيجابي طردي، حيث يسهم تبني المؤسسات للتحول الرقمي وتقنياته الحديثة في تحسين مستوى الأداء داخل بيئة العمل.

فكلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي، من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية، والأتمتة، وإمكانيات التكنولوجيا، وتحسين أدوات التواصل الرقمي، انعكس ذلك بشكل مباشر على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم. كما يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي، نتيجة تسهيل الإجراءات، وتقليل الجهد والوقت، ورفع جودة بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، فإن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً رئيسياً في تطوير أداء الأفراد والفرق داخل المؤسسات .

٢,٥. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير بيئة العمل الحديثة، خاصة في ظل التوجهات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠. وقد أظهرت الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية وإمكانات التكنولوجيا يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات.

كما بينت العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (أداء العاملين) وجود تأثير إيجابي واضح، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التحول الرقمي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. وهذا يعكس أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية لتعزيز كفاءة المؤسسات.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة استمرار دعم التحول الرقمي وتطوير مهارات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة لضمان تحقيق أفضل النتائج في بيئات العمل المختلفة.

Abdulhadi, N. (2025). Team size as a moderating factor in remote project management: Evidence from Saudi Arabia. *Social Science and Management*, 5(1), 45–63.

Abdulrahim, H., & Yousif, G. (2023). Remote work implications on productivity of workers in the Saudi financial sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4).

Ajibi, Q., & Abuanza, A. (2024). Analysis of the impact of remote work on productivity and job satisfaction in multinational companies: Application to Saudi Aramco. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*, 4(3), 1–20.

Alfalah, A. A., Goail, M. M., Abubakar, A., Al-Mamary, Y. H. S., Salisu, I., Al-Samhi, N. M., Alhaidan, H., Bamahros, H., & Alhamdi, F. (2025). Redefining work dynamics: How technology affordance and remote flexibility drive organizational excellence? *Acta Psychologica*, 246, 104136.

Alkurdi, S. A. S., et al. (2023). Virtual workplace and job satisfaction for IT SMEs in Riyadh. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–78.

Ayeni, O. E. (2025). The effects of remote work on team dynamics in distributed agile environments. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–.004

Baker, J. M., Lee, C., & Roberts, T. (2024). The impact of remote work on team dynamics and management strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 120–138.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Choukir, J., Alqahtani, M. S., Khalil, E., & Mohamed, E. (2022). Effects of working from home on job performance: Empirical evidence in the Saudi context during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(6), 3436.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524– 1541.

Ghabban, A., Al-Thagafi, A., & Hassan, R. (2024). Strategic adaptation and organizational change in technology firms post-pandemic. *Journal of Technology Management Studies*, 12(1), 45–61.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–.813

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–.645

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of individual-level outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.

Kadhum, O. A., Al-Jabri, F., & Hamid, S. (2023). Remote work culture and the impact of digital transformation on workforce productivity. *International Journal of Digital Business*, 8(4), 88–105.

Nofal, A. (2025). Team size as a moderating factor in remote project management: Evidence from Saudi Arabia. *Social Science and Management*.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of teleworking on job burnout: Clarifying a complex relationship. *Investigative Marketing*, 23(3), 487–502.

STC Case Study. (2023). Responses to radical workplace change at Saudi Telecom Company. Riyadh, Saudi Arabia: Saudi Telecom Company Research.

- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective user training experience: Investigating the role of user excitement and training design. *Information Systems Research*, 11(4), 391–410.
- Hwang, Y. (2011). Is communication fidelity important in e-learning *Information Research*, 16(4), 1-15.
- Krumm, S., Terwilleger, B., & Hertel, G. (2013). Challenges in distributed teamwork: The role of individual motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 52–.77
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–.504
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–.59
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, W. J. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Relationships with work–life balance and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–591.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability: Key questions about workplace interventions and employee well-being. *Human Relations*, 69(12), 2325–.4432

Al-Betar, A. K. I., & Alameiri, M. A. M. (2025). The impact of business process automation and robotic process automation (RPA) on telecom operational performance: A case study of STC. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*.

Alhasnawi, A. (2025). The impact of information technology use on organizational creativity: An applied study on the Saudi Telecom Company (STC). *International Journal of Computers and Informatics*.

Aburub, A., & Khanfar, F. (2025). Cultural dimensions of human resource practices in Saudi Arabia: Navigating identity, diversity, and social change in STC. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*.

Akbar, M., Naveed, W., Mahmood, S., Rafi, S., Alsanad, A., Alsanad, A. A., Gumaei, A. H., & Alothaim, A. (2021). Prioritization of global software requirements' engineering barriers: An analytical hierarchy process. *IET Software*.

Almuqren, L., & Cristea, A. (2023). Predicting STC customers' satisfaction using Twitter. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*.

Almotairi, M., & Almeshal, S. (2015). Saudi Telecom Company: Customer focus.

Al-Subaie, N. A. (2025). Challenges of successful implementation of artificial intelligence in logistics project management at Saudi Telecom Company. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.

Al-Dmour, H., & Al-Hawary, S. (2020). The effect of digital transformation on organizational performance. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(3), 1–15.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–26

Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869.

Susanti, N., et al. (2023). Digital transformation and employee performance: A systematic review. *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 250–265.