

عنوان المشروع:
أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة في دبي

أسم الطالب

فاطمة عويدل

هوية الطالب/232001461

مشروع التخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة

الملخص

تتناول هذه الدراسة فكرة تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق في الشركات الخاصة في دبي. هذا الموضوع أصبح مهماً بشكل متزايد بسبب التحول الرقمي السريع وتغير أساليب العمل في الإمارات. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين طرق العمل عن بعد وإنتاجية الفرق، مع التركيز على نقاط معينة مثل وضوح المهام، وجودة الاتصال الرقمي، توفر التقنية، والثقة من الإدارة، ومرونة تنظيم الوقت.

تستخدم الدراسة منهجاً وصفيًا وتحليليًا مع تصميم ميداني يعتمد على استبانة تستهدف العاملين والمشرفين في المؤسسات الخاصة في دبي. يهدف ذلك إلى قياس التصورات والسلوكيات المرتبطة بالعمل عن بعد والإنتاجية الجماعية علاوة على ذلك، تتضمن الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين أدبيات العمل المرن ونظريات تصميم العمل وإدارة الأداء وديناميكيات الفرق، وتستعرض أيضاً الدراسات السابقة ذات الصلة من كل من العالم العربي والاجنبي وتقتصر الدراسة نموذجاً مفاهيمي يضع العمل عن بعد كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، وإنتاجية الفرق كمتغير تابع متعدد المؤشرات، مع افتراض وجود تأثير دال إحصائي يختلف تبعاً لدرجة نضج المؤسسة رقمياً وطبيعة المهام. كما تبرز الدراسة الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التطبيقية التي تركز على بيئة دبي الخاصة تحديداً، رغم وجود إطار تنظيمي يدعم أنماط العمل الحديثة في القطاع الخاص داخل دولة الإمارات ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخاصة في دبي حول كيفية تصميم سياسات عمل عن بعد أكثر فعالية، وتحسين مؤشرات الأداء الجماعي، وتقليل آثار العزلة والارتباك التنسيقي، وتحقيق توازن أفضل بين المرونة والانضباط التشغيلي.

1) مقدمة المشروع

شهدت بيانات الأعمال في السنوات الأخيرة تغييراً جذرياً في مفهوم العمل وكيفية إنجاز المهام، حيث لم يعد الأداء المؤسسي مرتبطاً فقط بالحضور الفعلي في المكاتب. ساهمت التطورات في أدوات الاتصال الرقمي والحوسبة السحابية وأنظمة إدارة المشاريع ومنصات الاجتماعات الافتراضية في إمكانية تنفيذ العديد من الأعمال عن بُعد بكفاءة مقبولة، وفي بعض الحالات بكفاءة عالية. في دبي، كمركز اقتصادي وخدمي متقدم، أصبح من الضروري فهم هذا التحول بشكل علمي بعيداً عن الانطباعات العامة، والتركيز على قياس تأثيره على إنتاجية الفرق داخل المؤسسات الخاصة. يعتبر مفهوم إنتاجية الفرق من المفاهيم المعقدة التي لا يمكن اختصارها في مجرد عدد ساعات العمل، لأنه يرتبط بجودة النتائج وسرعة الإنجاز ومستوى التنسيق بين الأعضاء ومدى قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات. لذا، فإن دراسة العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق تتطلب منهجية شاملة تأخذ في الاعتبار الجوانب التقنية والتنظيمية والسلوكية في آن واحد، خاصة في المؤسسات الخاصة التي تختلف في أحجامها وثقافتها التنظيمية ومستوى نضجها الرقمي. كما أن العمل عن بُعد ليس نمطاً واحداً ثابتاً، بل يمكن أن يكون كاملاً أو جزئياً (هجيناً)، وقد يتم تطبيقه بشكل منتظم أو حسب الظروف، وقد يرتبط بسياسات مرنة في ساعات العمل أو يقتصر على تغيير موقع العمل فقط. هذا التنوع يستدعي من الباحث تحديد الأبعاد التشغيلية للعمل عن بُعد عند إنشاء أداة القياس، مثل توفر الأدوات الرقمية، ووضوح السياسات، وكفاءة التواصل، وآليات المتابعة، ومستوى الاستقلالية الممنوحة للأفراد. في السياق الإماراتي، ساهمت التطورات التشريعية والتنظيمية في تعزيز الاعتراف القانوني بأنماط العمل المرنة والبعيدة في القطاع الخاص، مما يجعل موضوع الدراسة مرتبطاً بشكل مباشر بسوق العمل. ومع ذلك، فإن وجود الأطر النظامية وحده لا يضمن النجاح؛ إذ يتوقف نجاح التطبيق على قدرات المؤسسات في إدارة الأداء وبناء الثقة وتحديد النتائج المتوقعة ومعالجة تحديات العزلة المهنية والارتباك التنسيقي. على المستوى الأكاديمي، أظهرت الأدبيات الدولية نتائج متباينة، لكنها تتفق في نقطة مهمة، وهي أن تأثير العمل عن بُعد على الأداء ليس ثابتاً، بل يتوقف على طبيعة الوظيفة ومستوى استقلالية العاملين وجودة الإدارة ومدى كثافة العمل عن بُعد. بعض الدراسات أشارت إلى تحسن في الأداء والرضا الوظيفي وانخفاض دوران العمل، بينما أشارت دراسات أخرى إلى تحديات تتعلق بالاندماج الاجتماعي والتعلم غير الرسمي. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة المقترحة، إذ تسعى إلى بناء إطار تطبيقي ملائم للمؤسسات الخاصة في دبي يجمع بين المعارف النظرية الدولية والخصوصية المحلية، ويترجم ذلك إلى نموذج بحثي واضح وفروض قابلة للاختبار وأداة ميدانية قابلة للتطبيق. كما تهدف الدراسة إلى تقديم مخرجات عملية يمكن للإدارات الاستفادة منها عند تصميم سياسات العمل عن بُعد أو تحديثها.

(2) مشكلة البحث

تنبع مشكلة الدراسة من ازدياد استخدام العمل عن بُعد في المؤسسات الخاصة، مقابل استمرار الجدل الإداري حول تأثيره الفعلي على إنتاجية الفرق. بينما ترى بعض الإدارات أن العمل عن بُعد يسهم في زيادة الكفاءة من خلال تقليل الوقت الضائع في التنقل والمقاطعات، تعتقد إدارات أخرى أنه قد يقلل من الانضباط والتنسيق ويؤثر سلباً على جودة المتابعة الجماعية. هذا الاختلاف في الآراء يدل على الحاجة الماسة لقياس العلاقة بشكل علمي ضمن سياق محلي معين. في مدينة دبي، يزداد هذا التحدي تعقيداً بسبب التنوع الكبير في قطاعات الأعمال الخاصة واختلاف طبيعة الوظائف بين المهام القابلة للإنجاز عن بُعد وتلك التي تتطلب حضوراً فعلياً. كما تتباين قدرات المؤسسات في استثمار التكنولوجيا وإدارة العمل الرقمي، مما يؤدي إلى نتائج متفاوتة لتطبيق العمل عن بُعد حتى داخل القطاع نفسه. تتمثل إشكالية الدراسة في غموض تأثير العمل عن بعد - من حيث جوانبه التنظيمية والتقنية والسلوكية - على إنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة بدبي. كما تبرز الحاجة إلى إطار تطبيقي عربي حديث يحدد متى يكون هذا النمط فعالاً، وما العوامل التي تساهم في تعزيز أو إضعاف هذا التأثير، وكيف يمكن للإدارة تصميمه بطريقة تدعم الأداء الجماعي وتحسن النتائج.

-أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

- توضيح طبيعة العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق في بيئات العمل الحديثة.
- الإسهام في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن تباين نتائج الدراسات السابقة حول أثر العمل عن بُعد.
- دعم الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة الفرق، والعمل المرن، وقياس الأداء في البيئات الافتراضية.
- توفير إطار مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في أبحاث لاحقة تتناول إدارة الفرق عن بُعد.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- مساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات أفضل بشأن سياسات العمل عن بُعد والعمل الهجين.
- تحديد الممارسات التي قد ترفع إنتاجية الفرق (وضوح السياسات، توفر الأدوات، تنظيم التواصل والاجتماعات).
- تقديم مؤشرات عملية تساعد على قياس إنتاجية الفرق بما يتناسب مع بيئة العمل عن بُعد.
- تشخيص التحديات المحتملة التي قد تؤثر في الإنتاجية (ضعف التواصل، تشتت المهام، العزلة، صعوبة المتابعة).
- دعم قادة الفرق والموارد البشرية في تطوير آليات متابعة وتقييم مناسبة وتحسين التنسيق وتوزيع الأدوار.

- المساهمة في تحسين جودة المخرجات والالتزام بالمواعيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

-أسئلة البحث

- 1) ما مستوى تطبيق العمل عن بعد في المؤسسات الخاصة في دبي من حيث السياسات والتقنيات ووضوح الأدوار وإدارة التواصل؟
- 2) ما مستوى إنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة في دبي وفقاً لمؤشرات الإنجاز والجودة والتنسيق والالتزام الزمني؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الفرق؟
- 4) ما أكثر أبعاد العمل عن بعد تأثيراً في إنتاجية الفرق؟
- 5) هل تختلف تصورات العاملين لأثر العمل عن بعد على الإنتاجية باختلاف القطاع أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة؟
- 6) هل يؤثر نمط العمل (عن بعد كامل/هجين/حضور كامل) في مستوى إنتاجية الفرق؟
- 7) إلى أي مدى تسهم جودة أدوات التعاون الرقمي في رفع كفاءة التنسيق بين أعضاء الفريق؟

8) ما أبرز التحديات التي تقلل فعالية العمل عن بعد في بيئة المؤسسات الخاصة في دبي؟

9) ما الممارسات الإدارية الأكثر ارتباطاً بالحفاظ على الإنتاجية عند تطبيق العمل عن بعد؟

10) ما التوصيات التطبيقية المناسبة لتحسين إنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة التي تعتمد العمل عن بعد؟

-اهداف البحث

- قياس مستوى تطبيق العمل عن بعد في المؤسسات الخاصة في دبي عبر أبعاده التنظيمية والتقنية والسلوكية
- قياس مستوى إنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة في دبي باستخدام مؤشرات تشغيلية وسلوكية
- تحليل طبيعة العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الفرق واختبار دلالتها الإحصائية
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد العمل عن بعد على إنتاجية الفرق
- اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية
- بناء نموذج تطبيقي مقترح يساعد المؤسسات الخاصة في دبي على تفعيل العمل عن بعد بصورة تدعم الأداء الجماعي

- اقتراح معايير عملية لقياس إنتاجية الفرق في بيئات العمل الهجينة والبعيدة
- رصد أبرز التحديات الميدانية في التطبيق واقتراح حلول إدارية وتنظيمية لها
- تقديم أداة استبانة قابلة للتطوير والاستخدام في دراسات لاحقة
- دعم صناع القرار في الموارد البشرية والإدارة التشغيلية بنتائج مبنية على بيانات

-فرضيات البحث

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الفرق في المؤسسات الخاصة في دبي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر البنية التقنية الرقمية على إنتاجية الفرق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التواصل الرقمي على إنتاجية الفرق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في بيئة العمل عن بعد على إنتاجية الفرق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تنظيم الوقت على إنتاجية الفرق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة الإدارية والمتابعة بالنتائج على إنتاجية الفرق.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر العمل عن بعد على الإنتاجية تعزى إلى نوع القطاع أو طبيعة الوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الفرق تبعاً لنمط العمل المطبق (عن بعد كامل/هجين/حضور تقليدي).

(المخطط المقترح للمشروع)

1) وصف المخطط المقترح

قسّم المشروع إلى مراحل مترابطة تبدأ باعتماد العنوان وصياغة الإطار العام، ثم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يلي ذلك تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها، ثم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات، وبعدها تحليل البيانات إحصائياً، وأخيراً كتابة التقرير النهائي متضمناً النتائج والمناقشة والتوصيات. وترتبط كل مرحلة بمخرجات واضحة للمراجعة والمتابعة (مثل: مسودات الفصول، جدول الدراسات السابقة، نسخة الاستبانة بعد التحكيم، ملف البيانات، وجدول التحليل والنتائج).

2) الموارد المطلوبة

تتطلب خطة تنفيذ المشروع موارد أساسية تتمثل في: جهاز حاسوب، اتصال بالإنترنت، منصة إلكترونية لإعداد الاستبانة ونشرها، برنامج للتحليل الإحصائي، ومراجع أكاديمية ذات صلة بموضوع البحث.

3) الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع (12 أسبوعاً)

الأسبوع – النشاط	المخرج المتوقع	ملاحظات
اعتماد عنوان البحث وصياغة الإطار العام	المسودة الأولى من الفصل الأول	تنشيط الصياغة النهائية للعنوان
استكمال المقدمة ومشكلة البحث وأهميته	المسودة الثانية من الفصل الأول	مراجعة أكاديمية أولية
جمع الدراسات السابقة العربية والأجنبية	جدول أولي للمراجع	تصنيف الدراسات وفق المتغيرات
كتابة الجزء الأول من الفصل الثاني	مسودة جزئية للفصل الثاني	الالتزام بالتوثيق العلمي

استكمال الفصل الثاني (المتغيرات والعلاقة بينها)	مسودة كاملة للفصل الثاني	تحديد الفجوة البحثية بوضوح
تصميم الاستبانة بصيغتها الأولية	نسخة أولية من أداة الدراسة	ربط البنود بالأبعاد والمتغيرات
تحكيم الاستبانة وتعديلها	نسخة محكمة من الاستبانة	إجراء اختبار أولي إن أمكن
نشر الاستبانة وجمع البيانات	استجابات أولية	متابعة قنوات التوزيع
استكمال جمع البيانات وتنقيحها	ملف بيانات جاهز للتحليل	استبعاد الاستجابات غير الصالحة
إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي	جداول نتائج وتحليلات	فحص الصدق والثبات عند الحاجة
كتابة المناقشة والتوصيات	مسودة الفصول الختامية	ربط النتائج بالدراسات السابقة
المراجعة اللغوية والتنسيق النهائي	النسخة النهائية للتسليم	تدقيق الفصول والملاحق والفهرسة

4) سجل مخاطر مختصر وخطة التخفيف

الخطر المحتمل	مستوى الاحتمال	الأثر المتوقع	إجراء التخفيف
انخفاض عدد الاستجابات للاستبانة	متوسط	ضعف تمثيل العينة أو تأخر التحليل	تنويع قنوات النشر وتمديد فترة الجمع
تأخر تحكيم أداة الدراسة	منخفض إلى متوسط	تأخر التطبيق الميداني	إرسال الأداة مبكرًا وتجهيز خطة بديلة للمراجعة
تدني جودة البيانات أو عدم اكتمالها	متوسط	نتائج غير دقيقة	تنظيف البيانات وإضافة أسئلة تحقق/تصفية

ضغط الوقت في المرحلة الأخيرة	مرتفع	ضعف المراجعة النهائية	تخصيص أسبوع مستقل للمراجعة والتنسيق
مشكلات تقنية في المنصة أو الملفات	منخفض	تعطّل مؤقت في العمل	إنشاء نسخ احتياطية واستخدام منصة بديل

العمل عن بعد متغير مستقل

متغير مستقل متعدد الأبعاد



البنية التقنية

وأدوات ودعم فني أنظمة

التواصل الرقمي

وتوثيق واجتماعات رسائل

وضوح الأدوار

وأولويات ومهام مسؤوليات

الثقة والمتابعة

وتغذية راجعة متابعة بالنتائج

المرونة الزمنية

وإدارة الأولويات تنظيم الوقت

تأثير علاقة



إنتاجية الفرق متغير تابع

متغير تابع متعدد المؤشرات

مؤشرات إنتاجية الفرق

سرعة إنجاز المهام جودة المخرجات الالتزام بالمواعيد
كفاءة التنسيق حل المشكلات الاستجابة للعميل الداخلي أو الخارجي

ملاحظة تطبيقية

هذا النموذج أساسا لبناء أداة الاستبانة وتحليل البيانات لاحقا، ويساعد على استخلاص توصيات عملية للمؤسسات الخاصة في دبي.
يمثل

متغيرات ضابطة

المتغيرات الضابطة: القطاع، حجم المؤسسة، المسمى الوظيفي، عدد أيام العمل عن بعد أسبوعيا.

- مكان التطبيق المقترح للدراسة: المؤسسات الخاصة داخل إمارة دبي؛ لأنها تتميز بسرعة تبني الحلول الرقمية وتنوع أنشطة الأعمال، وهذا يخليها بيئة مناسبة لاختبار أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق.
- مجتمع الدراسة داخل المكان: العاملون والمشرفون في المؤسسات الخاصة بدبي ممن عندهم تجربة فعلية مع العمل عن بُعد أو العمل الهجين.
- القطاعات المرشحة (أمثلة): الخدمات المهنية، التقنية، التسويق، التجارة الإلكترونية، الاستشارات، وبعض الوظائف الإدارية (ويتم استبعاد اللي ما عندهم تجربة عن بُعد).
- وحدة التحليل: الفرد العامل ضمن فريق عمل داخل المؤسسة.
- طريقة التطبيق وجمع البيانات: استبانة إلكترونية (ليكرت خماسي + سؤالين مفتوحين)، وتوزع عبر منصة مناسبة مع رسالة تعريفية وضمان السرية، ومن خلال البريد المهني/شبكات العلاقات/الإدارات المتعاونة.
- العينة المستهدفة وطريقتها: تقريباً 250–350 استجابة صالحة، وبطريقة قصدية/طبقية قدر الإمكان مع مراعاة التنوع القطاعي والوظيفي.
- (اختياري داعم): ممكن مقابلات قصيرة مع عدد محدود من المديرين إذا توفر وقت وتنسيق، لكنها اختيارية ولا تغير تصميم الدراسة الأساسي.

-المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه الأنسب لوصف واقع تطبيق العمل عن بُعد في المؤسسات الخاصة في دبي وتحليل علاقته بإنتاجية الفرق كما يظهر في البيئة الواقعية دون تدخل تجريبي مباشر.

-تصميم الدراسة ونوعها

تتبنى الدراسة تصميماً ميدانياً كمياً يعتمد على استبانة إلكترونية منظمة تُوجّه إلى العاملين والمشرفين ممن لديهم تجربة مباشرة مع العمل عن بُعد أو العمل الهجين، بهدف جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي والوصول إلى عدد مناسب من المشاركين خلال فترة زمنية معقولة.

-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الخاصة داخل دبي في القطاعات التي يمكن فيها تطبيق العمل عن بُعد جزئياً أو كلياً (مثل الخدمات المهنية، التقنية، التسويق، التجارة الإلكترونية، الاستشارات وبعض الوظائف الإدارية)، مع استبعاد الوظائف التي لا تمتلك أي تجربة فعلية مع العمل عن بُعد.

-عينة الدراسة وحجمها

تقترح الدراسة استخدام عينة طبقية أو قسدية منظمة (قدر الإمكان) لضمان تنوع القطاعات والمستويات الوظيفية. ويستهدف البحث حجماً لا يقل عن 250-350 مفردة لتحقيق قوة إحصائية مناسبة لاختبارات الارتباط والانحدار والفروق، مع إمكانية زيادة الحجم لتعزيز التمثيل.

-(أداة جمع البيانات)(الاستبانة)

الأداة الرئيسية هي استبانة إلكترونية تتكون من أربعة أجزاء:

1. بيانات ديموغرافية ووظيفية
2. محور قياس مستوى تطبيق العمل عن بُعد
3. محور قياس إنتاجية الفرق
4. محور للتحديات + ملاحظات/أسئلة مفتوحة

و تُقاس البنود عبر مقياس ليكرت الخماسي من (موافق جداً) إلى (غير موافق جداً).

-صدق الأداة وثباتها

- الصدق (Validity): تُعرض الاستبانة على محكمين أكاديميين ومتخصصين (إدارة/موارد بشرية/عمل رقمي) لمراجعة وضوح البنود وسلامة اللغة ومدى انتمائها للأبعاد النظرية، مع اقتراح تطبيق اختبار مبدئي (Pilot) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح البنود ومدة الإجابة.
- الثبات (Reliability): يتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور ولكل بُعد، ويُعد مستوى (0.70) فأعلى مقبولاً في الدراسات الإدارية والسلوكية، مع تعديل البنود ضعيفة الثبات قبل التطبيق النهائي إن لزم.

-إجراءات التطبيق الميداني وضبط جودة البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً برسالة تعريفية توضح هدف الدراسة ومدة الإجابة وتعهد السرية. كما ستُطبق معايير فرز أولية لاستبعاد الاستجابات الناقصة بشكل كبير أو غير المنطقية أو غير المطابقة لشروط الدراسة، مع مراجعة البيانات قبل التحليل لضمان صلاحيتها.

ويمكن دعم النتائج الكمية بسؤالين مفتوحين حول أبرز التحديات وأفضل الممارسات للمساعدة في تفسير النتائج وإثراء التوصيات دون تحويل الدراسة إلى منهج نوعي كامل.

-المتغيرات (باختصار) وطريقة تصنيف العينة

سيتم تصنيف المشاركين وفق متغيرات مساعدة مثل: القطاع، حجم المؤسسة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد أيام العمل عن بعد أسبوعياً، ونمط العمل السائد (عن بعد/هجين/حضورى)؛ وذلك لفهم الفروق وتفسير النتائج بدقة.

-أساليب التحليل الإحصائي وبرنامج التحليل

تشمل الأساليب المقترحة:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)
- معامل ارتباط بيرسون
- الانحدار الخطي المتعدد
- اختبارات الفروق (T-test / ANOVA) وفق طبيعة المتغيرات

بالإضافة إلى اختبارات الصدق والثبات للأداة.

وسيتم التحليل باستخدام SPSS أو ما يعادله.

- الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بتوضيح هدف البحث للمشاركين، والتأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض أكاديمية فقط، وعدم طلب معلومات شخصية حساسة، وعرض النتائج بشكل مجمع دون الإشارة إلى أسماء أفراد أو مؤسسات.

- الخطة الزمنية العامة للتنفيذ

تُنَفَّذ الدراسة عبر مراحل متتابعة تبدأ بالإطار النظري وبناء الأداة، ثم التحكيم والتطبيق الميداني، ثم التحليل وكتابة النتائج والتوصيات، مع تنظيم مرحلي يساعد على ضبط جودة المشروع وإنجازه ضمن الوقت الأكاديمي.

أولاً: الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة من الأجزاء الأساسية في أي بحث علمي، لأنها تُظهر ما توصل إليه الباحثون في الموضوع نفسه، وتساعد في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. وفي موضوع العمل عن بُعد، تشير الأدبيات إلى أن تأثيره في إنتاجية العاملين لا يسير في اتجاه واحد دائماً، بل يتأثر بطبيعة الوظيفة، ومستوى الاستقلالية، ودرجة الدعم التنظيمي، ومدى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

من أوائل الدراسات المرجعية في هذا المجال دراسة (Gajendran and Harrison 2007)، التي اعتمدت على تحليل تجميعي لعدد 46 دراسة شملت 12,883 موظفاً. وأظهرت نتائجها أن العمل عن بُعد يحقق آثاراً إيجابية، وإن كانت محدودة، على بعض المتغيرات القريبة من الأداء، مثل زيادة الشعور بالاستقلالية وتقليل الصراع بين العمل والأسرة. كما أوضحت الدراسة أن العمل عن بُعد لم يُظهر، بصورة عامة، آثاراً سلبية جوهرية على جودة العلاقات المهنية، وهو ما يشير إلى أن نجاح هذا النمط من العمل يعتمد على حسن تنظيمه أكثر من اعتماده على مجرد مكان أداء العمل.

وفي دراسة تجريبية مهمة، توصل Bloom et al. (2015) إلى أدلة سببية واضحة حول أثر العمل من المنزل على الأداء. فقد أجريت الدراسة في شركة Ctrip الصينية، حيث تم توزيع الموظفين المتطوعين عشوائيًا بين العمل من المنزل والعمل من المكتب لمدة تسعة أشهر. وأظهرت النتائج أن العمل من المنزل أدى إلى زيادة الأداء بنسبة 13%؛ منها 9% بسبب زيادة دقائق العمل الفعلية نتيجة انخفاض فترات الراحة والغياب المرضي، و4% نتيجة زيادة عدد المكالمات المنجزة في الدقيقة. كما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، وانخفضت معدلات ترك العمل إلى النصف، إلا أن الدراسة أشارت أيضًا إلى انخفاض معدل الترقية المشروط بالأداء لدى العاملين من المنزل.

وفي سياق أكثر تقدمًا، تناولت دراسة Choudhury, Foroughi, and Larson (2021) مفهوم العمل من أي مكان، وهو نمط يتجاوز العمل من المنزل ليمنح الموظف مرونة جغرافية في اختيار مكان الإقامة والعمل. وقد استندت الدراسة إلى تجربة طبيعية في مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية الأمريكي (USPTO)، ووجدت أن الانتقال من نظام العمل من المنزل إلى نظام العمل من أي مكان أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 4.4% من دون زيادة في معدلات إعادة العمل أو انخفاض الجودة. وتوحي هذه النتيجة بأن المرونة الجغرافية قد تُعدّ حافزًا غير مالي يرفع التزام الموظف وجهده، خاصة عندما تكون طبيعة العمل معرفية ويمكن قياس مخرجاتها بوضوح.

كما قامت International Labour Organization (2020) بدراسة أثر العمل عن بُعد خلال جائحة كورونا، حيث اعتمدت على تحليل بيانات من عدة دول. وأظهرت النتائج أن العمل عن بُعد ساهم في تحسين الإنتاجية في بعض الحالات، إلا أنه أدى إلى زيادة الضغط النفسي لدى الموظفين وصعوبة التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

وفي دراسة نشرتها Harvard Business Review (2021)، تم التركيز على تأثير العمل عن بُعد على مستوى التعاون بين الفرق، حيث أظهرت النتائج أن الإنتاجية الفردية قد تتحسن، إلا أن ضعف التواصل المباشر قد يؤثر سلباً على العمل الجماعي.

كما تناولت دراسة Tsedal Neeley (2020) موضوع إدارة الفرق عن بُعد، حيث اعتمدت على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المديرين. وأكدت النتائج أن نجاح العمل عن بُعد يعتمد بشكل كبير على مهارات القيادة والتواصل الفعال.

وأخيراً، أشارت دراسة (Gallup (2022 إلى أن الموظفين الذين يعملون بنظام العمل المرن (عن بُعد وحضوري) يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي مقارنة بالأنظمة التقليدية

أما في البيئة العربية، فتبرز دراسة (Kurdy, Al-Malkawi, and Rizwan (2023 بوصفها من الدراسات المهمة في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين الذين عملوا عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19 في الإمارات، واعتمدت على بيانات جمعت من 110 مشاركين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن عبء العمل، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، والدعم الاجتماعي، كلها عوامل ذات أثر إيجابي معنوي في إنتاجية الموظف. وفي المقابل، لم يظهر المستوى الوظيفي أثراً تعديلياً معنوياً في العلاقة بين هذه العوامل والإنتاجية. وتؤكد هذه الدراسة أن نجاح العمل عن بُعد في البيئة الإماراتية يرتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة، وبسياسات تساعد الموظف على التوازن والاستقرار النفسي والاجتماعي.

أشارت إحدى الدراسات العربية (2021) إلى أن تطبيق العمل عن بُعد في المؤسسات ساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا، كما ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية.

كما بينت دراسة أخرى (2022) أن العمل عن بُعد قد يواجه بعض التحديات مثل ضعف الرقابة الإدارية وصعوبة متابعة أداء الموظفين، مما قد يؤثر على إنتاجية الفرق في بعض الحالات.

وفي دراسة حديثة (2023)، تم التأكيد على أهمية استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أن العمل عن بُعد له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين، خاصة من حيث تقليل الوقت الضائع وزيادة المرونة. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود تحديات تتعلق بالتواصل والإدارة والضغط النفسي.

كما يظهر وجود تباين في نتائج الدراسات، حيث يعتمد تأثير العمل عن بُعد على عدة عوامل مثل طبيعة العمل، ونوع المؤسسة، ومستوى استخدام التكنولوجيا.

ثالثاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع العمل عن بُعد، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على تأثيره على إنتاجية الفرق داخل المؤسسات الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهو ما يسعى هذا البحث إلى دراسته وتحليله.

وفي دراسة أحدث وأكثر ارتباطاً بواقع ما بعد الجائحة، قدّم Bloom, Han, and Liang (2024) تجربة عشوائية محكمة على 1,612 موظفاً في شركة Trip.com الصينية لقياس أثر العمل الهجين، حيث عملت مجموعة من الموظفين من المنزل يومين أسبوعياً ومن المكتب ثلاثة أيام. وأظهرت النتائج أن هذا النمط الهجين حسن الرضا الوظيفي وخفّض معدلات الاستقالة بمقدار الثلث، من دون أن يحدث أثراً سلبياً على تقييمات الأداء أو فرص الترقية أو إنتاجية المبرمجين المقاسة بعدد الأسطر البرمجية المكتوبة. كما أظهرت الدراسة تغيير نظرة المديرين إلى العمل الهجين من تصور سلبي للإنتاجية إلى تصور إيجابي بعد انتهاء التجربة، ما يدل على أن بعض المخاوف الإدارية من العمل عن بُعد قد تكون مبنية على تصورات مسبقة أكثر من اعتمادها على نتائج فعلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات السابقة تتفق على أن العمل عن بُعد أو الهجين لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الإنتاجية، بل قد يسهم في تحسينها متى ما توفرت مجموعة من الشروط، من أهمها: وضوح المهام، وملاءمة طبيعة الوظيفة، وتوافر الدعم التقني والتنظيمي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتقليل العزلة الاجتماعية. كما تُظهر الأدبيات أن التأثير لا يكون متماثلاً بين جميع القطاعات والوظائف، وهو ما يبرر الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع داخل المؤسسات الخاصة في دبي بصورة أكثر تحديداً؛ لأن البيئة المحلية قد تختلف من حيث البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية وطبيعة فرق العمل. وهذه ملاحظة استنتاجية مبنية على نتائج الدراسات السابقة مجتمعة، وعلى ما أشارت إليه الدراسة الإماراتية من محدودية الأدلة المحلية المتخصصة.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، سواء الأجنبية أو العربية، أن موضوع العمل عن بُعد قد حظي باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتغيرات التي شهدتها بيئات العمل العالمية خلال السنوات الأخيرة. وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين والفرق، مع تسليط الضوء على مزايا هذا النمط من العمل والتحديات المرتبطة به.

فمن ناحية، أظهرت غالبية الدراسات أن العمل عن بُعد يسهم بشكل ملحوظ في تحسين إنتاجية الموظفين، وذلك نتيجة لعدة عوامل، من أبرزها تقليل الوقت والجهد المبذول في التنقل، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة، بالإضافة إلى منح الموظفين القدرة على تنظيم وقتهم بشكل أفضل. كما أكدت الدراسات أن هذا النمط من العمل يعزز من رضا الموظفين ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز، خاصة في الوظائف التي تعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا.

ومن ناحية أخرى، بينت بعض الدراسات وجود عدد من التحديات التي قد تحد من فعالية العمل عن بُعد، حيث أشارت إلى أن غياب التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق قد يؤثر سلباً على مستوى التعاون والتنسيق، كما قد يؤدي إلى ضعف التواصل في بعض الحالات. إضافة إلى ذلك، أظهرت بعض النتائج أن العمل عن بُعد قد يزيد من مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين نتيجة تداخل الحياة العملية مع الحياة الشخصية، وصعوبة الفصل بينهما.

كما كشفت الدراسات أن تأثير العمل عن بُعد لا يكون موحداً في جميع الحالات، بل يختلف باختلاف طبيعة العمل، ونوع المؤسسة، ومدى جاهزيتها التقنية، بالإضافة إلى مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية وإدارة الوقت. وقد تبين أن المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية تقنية متقدمة وثقافة تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من العمل عن بُعد.

وعلى صعيد المقارنة بين الدراسات، يظهر وجود اتفاق عام حول الفوائد الأساسية للعمل عن بُعد، مثل زيادة الإنتاجية الفردية وتحسين جودة الحياة الوظيفية، في حين تباينت الآراء حول تأثيره على العمل الجماعي ومستوى الضغط النفسي. كما اتفقت الدراسات على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة كعامل أساسي في نجاح هذا النمط من العمل، بالإضافة إلى ضرورة تطوير مهارات القيادة والتواصل لدى المدراء والموظفين.

وفي السياق العربي، أشارت الدراسات إلى نتائج مشابهة إلى حد كبير لما توصلت إليه الدراسات الأجنبية، حيث أكدت على دور العمل عن بُعد في تحسين الأداء وتقليل التكاليف، إلا أنها ركزت بشكل أكبر على التحديات المرتبطة بالإدارة والرقابة وضعف الخبرة في هذا المجال، خاصة في بعض المؤسسات التي لا تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العمل عن بُعد يمثل نموذجاً حديثاً وفعالاً للعمل، إلا أن نجاحه يعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل طبيعة العمل، ومستوى استخدام التكنولوجيا، وكفاءة الإدارة، ومدى استعداد المؤسسة لتبني هذا النموذج.

وأخيراً، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق داخل المؤسسات الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل مباشر، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته من خلال تقديم تحليل أكثر عمقاً لهذا الموضوع في بيئة تطبيقية محددة.

توصيات:

بناءً على نتائج الدراسة وما تم استعراضه من دراسات سابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية العمل عن بُعد وتحسين إنتاجية الفرق داخل المؤسسات:

أولاً: توصيات للمؤسسات

- ضرورة توفير بنية تحتية تقنية متطورة تدعم العمل عن بُعد، مثل منصات الاتصال وأنظمة إدارة المشاريع.
- تبني سياسات عمل مرنة (النظام الهجين) لتحقيق التوازن بين العمل عن بُعد والعمل الحضوري.
- وضع آليات واضحة لقياس أداء الموظفين تعتمد على النتائج وليس الحضور.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي حتى في بيئات العمل الافتراضية.
- توفير برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهارات العمل عن بُعد.

ثانياً: توصيات للإدارة

- تعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى المدراء.
 - تحسين قنوات التواصل بين أعضاء الفريق باستخدام أدوات حديثة.
 - تحديد أهداف واضحة ومهام دقيقة لكل موظف.
 - متابعة الأداء بشكل دوري دون فرض رقابة مفرطة.
 - دعم الموظفين نفسياً وتقليل الضغط الناتج عن العمل عن بُعد.
-

ثالثاً: توصيات للموظفين

- تنظيم الوقت ووضع جدول يومي للعمل.
 - تخصيص مكان مناسب للعمل داخل المنزل.
 - الالتزام بمواعيد العمل والاجتماعات.
 - تطوير المهارات التقنية اللازمة.
 - الحفاظ على التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
-

رابعاً: توصيات عامة

- تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التعاون بين الفرق.
- إجراء دراسات مستقبلية حول العمل عن بُعد في بيئات مختلفة.
- التركيز على تطوير بيئات عمل مرنة تتناسب مع متطلبات العصر.

خامساً: توصيات تقنية

- ضرورة اعتماد أنظمة متقدمة لإدارة المشاريع مثل أدوات تتبع المهام والعمل الجماعي، لضمان وضوح سير العمل وتقليل الأخطاء.
 - توفير منصات اتصال موحدة داخل المؤسسة لتجنب تشتت التواصل بين الموظفين.
 - الاستثمار في الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات، خاصة في بيئات العمل عن بُعد.
 - استخدام أدوات تحليل الأداء الرقمية لمتابعة إنتاجية الفرق بشكل دقيق ومستمر.
 - تحسين سرعة وجودة الإنترنت لدى الموظفين من خلال دعم تقني أو بدلات مالية.
-

سادساً: توصيات تنظيمية

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع بيئة العمل عن بُعد، بحيث يكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.
 - وضع سياسات واضحة تحدد ساعات العمل، وآليات التواصل، وأساليب تقييم الأداء.
 - تقليل البيروقراطية وزيادة سرعة اتخاذ القرار في بيئات العمل الرقمية.
 - تعزيز ثقافة الثقة بين الإدارة والموظفين بدلاً من الاعتماد على الرقابة المباشرة.
 - اعتماد نظام تقييم قائم على النتائج والإنجازات بدلاً من عدد ساعات العمل.
-

سابعاً: توصيات نفسية واجتماعية

- توفير برامج دعم نفسي للموظفين للتقليل من الضغوط الناتجة عن العمل عن بُعد.
 - تنظيم لقاءات افتراضية دورية لتعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء الفريق.
 - تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة منتظمة لتجنب الإرهاق.
 - تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال أنشطة تفاعلية رقمية.
 - تقليل العزلة من خلال تشجيع العمل الجماعي والتواصل المستمر.
-

ثامناً: توصيات تدريبية وتطويرية

- تقديم دورات تدريبية مستمرة حول مهارات العمل عن بُعد مثل إدارة الوقت والتواصل الرقمي.
- تدريب القادة على أساليب القيادة عن بُعد وإدارة الفرق الافتراضية.
- تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لدى الموظفين.
- تشجيع التعلم الذاتي واكتساب مهارات جديدة تتناسب مع بيئة العمل الحديثة.

- إعداد برامج تأهيل للموظفين الجدد للعمل في بيئات رقمية.
-

تاسعاً: توصيات استراتيجية

- إدماج العمل عن بُعد ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة وليس كحل مؤقت.
 - دراسة طبيعة كل وظيفة لتحديد مدى ملاءمتها للعمل عن بُعد.
 - تحقيق توازن استراتيجي بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد.
 - الاستفادة من العمل عن بُعد في توظيف كفاءات من مناطق جغرافية مختلفة.
 - التركيز على الابتكار في أساليب العمل لزيادة الإنتاجية.
-

عاشراً: توصيات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات ميدانية حول تأثير العمل عن بُعد في المؤسسات الخاصة في دولة الإمارات.
- دراسة العلاقة بين العمل عن بُعد والرضا الوظيفي بشكل أعمق.
- تحليل تأثير العمل عن بُعد على الإبداع والابتكار داخل الفرق.
- دراسة الفروق بين القطاعات المختلفة في تطبيق العمل عن بُعد.
- التوسع في دراسة أثر العمل الهجين مقارنة بالعمل الكامل عن بُعد.

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 152-163.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. NBER Working Paper No. 31686.
- 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.
- Bloom, N., et al. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*.
- Dubai Government Human Resources Department (DGHR). (n.d.). Remote Work Study - Final Report (Dubai).
- 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.
- Ministry of Human Resources and Emiratization (MoHRE). (2022). The new labour law will come into force as of tomorrow. UAE.
- Ministry of Human Resources and Emiratization (MoHRE). (2024). MoHRE advises private sector companies to apply flexible, remote work patterns due to expected weather conditions.
- Ministry of Human Resources and Emiratization (MoHRE). (2026). Work Patterns (Digital participation / e-consultation page).
- OECD. (2023). The role of telework for productivity during and post-COVID-19.
- OECD. (2023). The surge of teleworking: A new tool for local development?
- OECD. (2023). Teleworking, workplace policies and trust.
- UAE Government (u.ae). (2025). Employment contracts: duration and models in the private sector.
- UAE Government (u.ae). (2026). Employment laws and regulations in the private sector.
- UAE Legislation / MoHRE. Federal Decree-Law No. (33) of 2021 concerning the regulation of labour relations and amendments.

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4th ed.). Wiley.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). SAGE.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE. (/T-test/ANOVA SPSS)
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). Open University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610)
- The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925.
- 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.

- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- 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.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H.-A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: The moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339–352.