جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق: دراسة تطبيقية على شركات تقنية المعلومات بالرياض

اسم الطالب

...ماجد محمد أحمد ال عبدالمتعالي.....

الرقم الجامعي

222001989

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 4

1.1. المقدمة 5

1.2. مشكلة الدراسة 6

1.2.1. فجوات على المستوى النظري: 6

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: 7

1.3. أهمية الدراسة 7

1.3.1. على المستوى النظري: 7

1.3.2. على المستوى التطبيقي: 8

1.4. أسئلة الدراسة 8

1.5. أهداف الدراسة 9

1.6. فرضيات الدراسة 9

1.7. نموذج الدراسة 10

1.8. منهجية الدراسة 11

1.9. الدراسة الميدانية 13

1.10. مخطط المشروع المقترح 15

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة 17

2.1. المقدمة 18

2.2. المتغير المستقل 20

2.3. المتغير التابع 21

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 21

2.5. **الخاتمة** 22

ملحق الاستبانة 24

المراجع 27

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم في العقدين الأخيرين تحولات جذرية في أنماط العمل وأساليبه، مدفوعة بالتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي أسهمت في إعادة تشكيل بيئة العمل التقليدية وتحويلها إلى بيئة رقمية مرنة تتيح للعاملين أداء مهامهم من أي مكان وفي أي وقت. وقد برز مفهوم العمل عن بُعد (Remote Work) كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي اكتسبت زخمًا واسعًا، لا سيما بعد جائحة كوفيد-19، التي أجبرت العديد من المؤسسات حول العالم على تبنّي هذا النمط من العمل بوصفه خيارًا استراتيجيًا للحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان سلامة الموظفين (Song، 2024).

برزت شركات تقنية المعلومات كأحد القطاعات الأكثر تأثرًا وتكيّفًا مع التحولات الرقمية في بيئة العمل، نظرًا لطبيعة أنشطتها القائمة على استخدام الأدوات التقنية والبرامج الإلكترونية التي تسهّل أداء المهام عن بُعد. وفي مدينة الرياض، التي تمثل مركزًا اقتصاديًا وتقنيًا حيويًا في المملكة العربية السعودية، اتجهت العديد من الشركات العاملة في مجال تقنية المعلومات إلى تطبيق نماذج مختلفة من العمل عن بُعد — كليًا أو جزئيًا — بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمل وجودة الحياة (Urbaniec، 2022).

ورغم ما يوفره العمل عن بُعد من مزايا عديدة، مثل المرونة الزمنية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة الرضا الوظيفي، إلا أنه في المقابل يثير تساؤلات جوهرية حول أثره على إنتاجية الفرق داخل المؤسسات. فبينما يرى البعض أن هذا النمط يعزز التركيز ويقلل من المشتتات التقليدية في بيئة المكتب، يرى آخرون أنه قد يؤدي إلى ضعف التواصل بين أعضاء الفريق، وتراجع روح العمل الجماعي، وصعوبة في متابعة الأداء وتقييمه بدقة. ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق بيئة العمل المحلية، خصوصًا في قطاع حيوي كقطاع تقنية المعلومات في الرياض، حيث يشكل الأداء والإنتاجية عنصرين حاسمين في نجاح الشركات وقدرتها التنافسية (Sascha Kraus، 2021).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الفعلي للعمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض، من خلال منهج تطبيقي يعتمد على جمع البيانات من العاملين والمديرين في هذه الشركات، وتحليلها لاستخلاص العلاقات بين متغيرات العمل عن بُعد (مثل عدد أيام العمل من المنزل، ودرجة التواصل الإلكتروني، ومستوى الدعم الإداري) ومستوى الإنتاجية الفردية والجماعية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد

العوامل التي تسهم في تحسين إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد، والعقبات التي تحدّ منها، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق التوازن الأمثل بين المرونة والإنتاجية (Faruque، 2024).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على موضوع حديث ومعاصر يمسّ جوهر العمليات التنظيمية والإدارية في الشركات السعودية، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة. كما أنها تقدم منظورًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات العمل عن بُعد، ووضع أطر تنظيمية تدعم استدامة هذا النمط من العمل بما يضمن تعزيز الكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسات (Shonubi، 2025).

إن الدراسة لا تقتصر على وصف ظاهرة العمل عن بُعد، بل تتعمق في تحليل انعكاساتها على الأداء التنظيمي، وتستكشف كيف يمكن للإدارة الحديثة توظيف التقنيات الرقمية وأدوات الاتصال لتجاوز التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، وتحويله من مجرد استجابة ظرفية إلى استراتيجية عمل مستدامة تدعم الابتكار والإنتاجية في بيئة العمل المستقبلية.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من اتساع الاهتمام الأكاديمي في السنوات الأخيرة بمفهوم العمل عن بُعد وأثره على أداء الأفراد والمنظمات، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات عمل غربية تختلف في ثقافتها التنظيمية وسياقاتها الاقتصادية والاجتماعية عن بيئات العمل العربية والخليجية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية. كما أن الأدبيات العلمية حول العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق –وليس الأفراد فقط– ما تزال محدودة وغير حاسمة؛ إذ تباينت نتائج الأبحاث بين من يرى أن العمل عن بُعد يعزز الأداء من خلال توفير بيئة أكثر مرونة وتركيزًا، وبين من يشير إلى أنه قد يؤدي إلى عزلة وظيفية وضعف في التواصل بين أعضاء الفريق، مما ينعكس سلبًا على التنسيق وجودة المخرجات. هذه التباينات النظرية تشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من الدراسات التي تراعي خصوصية السياقات المحلية وخصائص الفرق العاملة في القطاعات التقنية (Mozammel، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، ورغم الانتشار الواسع لتجربة العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية عقب جائحة كوفيد-19، إلا أن أغلب الشركات، خصوصًا في قطاع تقنية المعلومات بمدينة الرياض، ما زالت تفتقر إلى دراسات تطبيقية منهجية تقيس بصورة دقيقة أثر هذا النمط من العمل على إنتاجية الفرق، وتحدد العوامل التي تعزز أو تعيق هذا الأثر. كما أن السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بإدارة الفرق العاملة عن بُعد ما زالت في مراحلها الأولية، وتعتمد غالبًا على تجارب فردية أو اجتهادات داخلية دون وجود إطار علمي مؤسس. هذه الفجوة التطبيقية توضح الحاجة الملحة لإجراء دراسة ميدانية معمقة تساهم في توفير بيانات واقعية تساعد صناع القرار ومديري الشركات على صياغة استراتيجيات عمل فعالة تضمن تحقيق التوازن بين مرونة العمل عن بُعد وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الجماعية (ALMUBARAK، 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم العمل عن بُعد وعلاقته بإنتاجية الفرق داخل بيئات العمل الحديثة. فعلى الرغم من تزايد عدد الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد، إلا أن معظمها ركز على تأثيره في الأداء الفردي أو في مستويات الرضا الوظيفي، في حين قلَّما تناولت الدراسات العلاقة المباشرة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق الجماعية في سياقات تنظيمية عربية وخليجية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تضيف بعدًا معرفيًا جديدًا من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يفسر كيفية تفاعل متغيرات العمل عن بُعد – مثل الاتصال الإلكتروني، والدعم الإداري، وإدارة الوقت، والثقة التنظيمية – مع إنتاجية الفرق في بيئة عمل تقنية. كما أنها تقدم مساهمة أكاديمية من خلال ربط نتائجها بالنظريات الإدارية والسلوكية الحديثة مثل نظرية التحفيز الذاتي ونظرية التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل الافتراضية، مما يساعد في تطوير الفهم النظري لطبيعة العمل في العصر الرقمي (Chinyuku، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلًا واقعيًا مبنيًا على بيانات ميدانية من شركات تقنية المعلومات في مدينة الرياض، وهي من أكثر القطاعات التي تبنت نموذج العمل عن بُعد. ومن المتوقع أن تتيح نتائج هذه الدراسة لصناع القرار والمديرين في تلك الشركات فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر إيجابًا أو سلبًا في إنتاجية فرق العمل عند تطبيق هذا النموذج. كما يمكن أن تساعد في صياغة سياسات إدارية أكثر فعالية لتنظيم العمل الهجين، وتحسين أنماط التواصل، وتطوير آليات تقييم الأداء في البيئات الافتراضية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تمثل مرجعًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة الفرق العاملة عن بُعد، وتعزيز قدرتها على التعاون والإبداع والالتزام بالأهداف التنظيمية. وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي التي تشهدها المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع توجهات رؤية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الكفاءة والإنتاجية والتقنية (Chatterjee، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة

☜ **السؤال الرئيسي:**

- ما أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على إنتاجية فرق العمل في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض؟

☜ **الأسئلة الفرعية:**

1. ما مدى تأثير التواصل الإلكتروني بين أعضاء الفريق على مستوى إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد في شركات تقنية المعلومات؟
2. كيف يؤثر نظام المتابعة والإشراف الإداري في بيئة العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق؟
3. ما العلاقة بين مستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق وإنتاجيتهم أثناء العمل عن بُعد؟
4. إلى أي مدى يسهم توفر الأدوات التقنية والبنية التحتية الرقمية في تحسين إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد؟
5. ما أثر التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على تحفيز أعضاء الفريق وإنتاجيتهم في ظل العمل عن بُعد؟

1.5. أهداف الدراسة

☜ **الهدف الرئيسي:**

- التعرف على أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على إنتاجية فرق العمل في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض، وتحليل العوامل المؤثرة في هذا الأثر من منظور تنظيمي وتقني وبشري.

☜ **الأهداف الفرعية:**

1. تحليل أثر التواصل الإلكتروني بين أعضاء الفرق العاملة عن بُعد على مستوى إنتاجيتهم وجودة أدائهم الجماعي.
2. دراسة دور الإشراف الإداري والمتابعة التنظيمية في تعزيز أو الحد من إنتاجية الفرق العاملة في بيئة العمل عن بُعد.
3. قياس أثر مستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفرق الافتراضية على تحقيق الأهداف المشتركة ورفع الكفاءة الإنتاجية.
4. تحديد مدى تأثير توفر الأدوات التقنية والبنية التحتية الرقمية في دعم أداء الفرق العاملة عن بُعد وتحسين إنتاجيتها.
5. تحليل أثر التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على مستوى التحفيز والالتزام والإنتاجية لدى العاملين ضمن الفرق البعيدة.

1.6. فرضيات الدراسة

☜ **الفرضية الرئيسية**

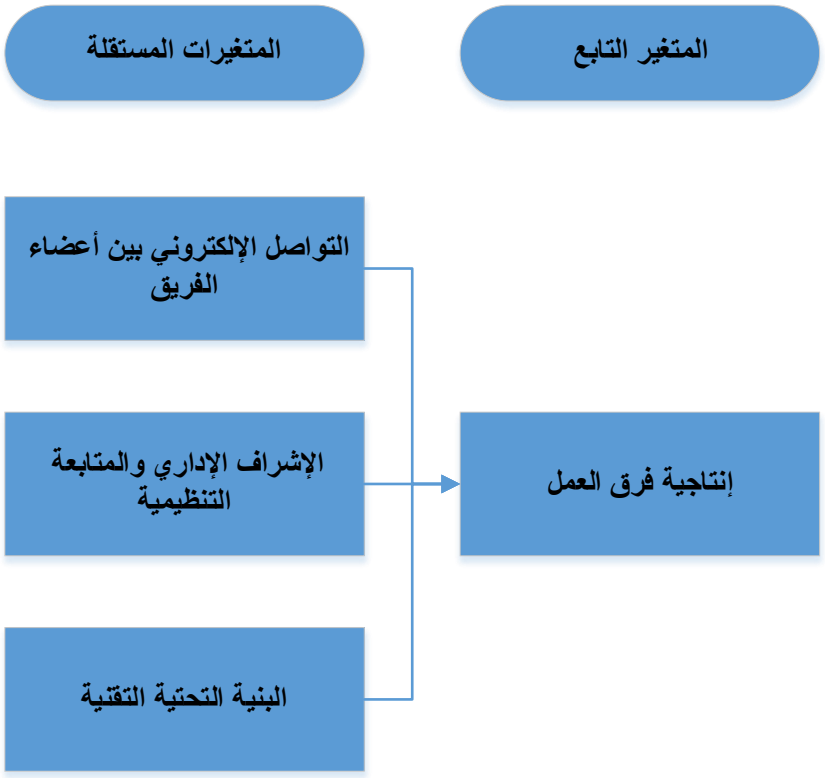
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل عن بُعد على إنتاجية فرق العمل في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض.

☜ **الفرضيات الفرعية:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الإلكتروني بين أعضاء الفريق على إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد في شركات تقنية المعلومات بالرياض.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف الإداري والمتابعة التنظيمية في بيئة العمل عن بُعد على إنتاجية فرق العمل.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق على رفع إنتاجية الفرق أثناء العمل عن بُعد.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الأدوات التقنية والبنية التحتية الرقمية على تحسين إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة الشخصية والعمل على مستوى التحفيز والإنتاجية لدى فرق العمل البعيدة.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية(Quantitative Methodology) ، نظرًا لملاءمتها لطبيعة أهداف البحث التي تسعى إلى قياس أثر المتغيرات المستقلة (التواصل الإلكتروني، الإشراف الإداري، البنية التحتية التقنية) على المتغير التابع (إنتاجية فرق العمل) من خلال بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وتتيح المنهجية الكمية جمع معلومات موضوعية من عدد كبير من المشاركين، وتحليل العلاقات بينهم باستخدام أساليب علمية دقيقة تضمن الموضوعية في النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تسمح هذه المنهجية باختبار الفرضيات الإحصائية وتحديد مدى دلالتها العلمية، مما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم التوصيات العملية المستخلصة من الدراسة.

- **تصميم الدراسة وأسلوب البحث**

صُممت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي(Descriptive Analytical Design) ، وهو من أكثر التصاميم استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا التصميم على جمع البيانات من عينة ممثلة من العاملين في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض، بهدف وصف واقع العمل عن بُعد لديهم، وتحليل مدى تأثيره في إنتاجية فرقهم. كما يعتمد البحث على أسلوب المسح الميداني (Field Survey Method) من خلال توزيع استبانة إلكترونية على المشاركين لجمع البيانات بشكل منهجي ومنظم، ثم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

- **عينة الدراسة**

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض، وتشمل موظفين يعملون بشكل كلي أو جزئي بنظام العمل عن بُعد، إضافة إلى المشرفين والمديرين المسؤولين عن فرق العمل. تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل الشركات. ويتراوح حجم العينة المستهدف بين (250 – 150) مشاركًا، وهو حجم كافٍ لتحقيق درجة من الدقة الإحصائية المقبولة وضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة. وقد تم التركيز على العاملين الذين لديهم خبرة لا تقل عن ستة أشهر في العمل عن بُعد لضمان موثوقية الإجابات.

- **أدوات جمع البيانات**

تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهجية الكمية وسهولة توزيعها إلكترونيًا على عينة كبيرة من المشاركين. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل (حضوري، عن بُعد، هجين).
- **الجزء الثاني:** يتضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة، موزعة على محاور تمثل التواصل الإلكتروني، الإشراف الإداري، البنية التحتية التقنية، وإنتاجية فرق العمل. استخدمت الفقرات مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) الذي يتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، بهدف قياس اتجاهات المشاركين بدقة. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدقها الظاهري والمضموني، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تطبيقها ميدانيًا.

- **إجراءات جمع البيانات**

تم تنفيذ عملية جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني أُرسل إلى عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني مثل "لينكدإن" و"مايكروسوفت تيمز"، بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية في عدد من شركات تقنية المعلومات بالرياض. استغرق جمع البيانات فترة زمنية مقدارها ثلاثة أسابيع، لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات. وقد تم التأكيد للمشاركين على أن جميع البيانات ستُستخدم لأغراض بحثية فقط، وأن مشاركتهم طوعية وسرية بالكامل، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي. وبعد استلام الاستجابات، تم مراجعتها للتأكد من اكتمالها واستبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل.

- **طرق تحليل البيانات**

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، شملت:

- الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وبيانات المتغيرات.
- اختبارات الصدق والثبات، بما في ذلك معامل كرونباخ ألفا (Cronbach’s Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأدوات القياس.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرض الرئيسي والفرعية وتحديد قوة تأثير كل متغير مستقل على إنتاجية فرق العمل. وقد أُجري التحليل الإحصائي وفق مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، لضمان دقة النتائج وقبول أو رفض الفرضيات بناءً على المعايير العلمية المتعارف عليها.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي والعملي من هذه الدراسة، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية والتحقق من العلاقات بين المتغيرات قيد البحث استنادًا إلى بيانات حقيقية تم جمعها من الميدان، أي من العاملين فعليًا في شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض. وتأتي هذه الدراسة الميدانية لتجسد التطبيق العملي للمنهجية الكمية التي اعتمدتها الدراسة، من خلال تحليل استجابات المشاركين حول تجاربهم الفعلية في بيئة العمل عن بُعد، ومدى انعكاس ذلك على إنتاجيتهم كأفراد وفرق عمل.

بدأت الدراسة الميدانية بمرحلة التحضير، والتي شملت تصميم أداة البحث (الاستبانة) بصورة دقيقة تراعي وضوح الأسئلة وارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة (التواصل الإلكتروني، الإشراف الإداري، البنية التحتية التقنية، وإنتاجية الفرق). بعد ذلك، تم التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات، حيث أبدوا ملاحظاتهم حول صياغة البنود ومدى ملاءمتها لأهداف البحث. بناءً على ذلك، أُجريت بعض التعديلات الطفيفة على الصياغة لتصبح الأداة أكثر دقة وموضوعية في قياس الظواهر المستهدفة.

تلا ذلك مرحلة توزيع الاستبانات الميدانية، والتي نُفذت إلكترونيًا عبر منصات مهنية وتواصل مباشر مع إدارات الموارد البشرية في عدد من شركات تقنية المعلومات بالرياض. تم اختيار المشاركين وفق منهجية عشوائية تراعي تمثيل الفئات المختلفة من موظفي الشركات، سواء كانوا يعملون عن بُعد بشكل كامل أو جزئي، وذلك لضمان شمول العينة لكافة أنماط العمل عن بُعد المطبقة في الواقع. وقد تم جمع الاستجابات خلال فترة زمنية امتدت لعدة أسابيع، مع متابعة مستمرة لضمان الوصول إلى العدد المستهدف من المشاركين وتحقيق التوزيع المتوازن للعينة.

بعد استكمال جمع البيانات، بدأت مرحلة التحليل الميداني الإحصائي باستخدام برنامجSPSS ، حيث جرى إدخال البيانات بدقة ومراجعتها للتحقق من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة. تم تحليل البيانات على مرحلتين:

- المرحلة الأولى شملت التحليل الوصفي الذي تناول خصائص العينة (مثل العمر، الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة نظام العمل) بهدف التعرف على التوزيع الديموغرافي للمشاركين.
- أما المرحلة الثانية فكانت التحليل الاستنتاجي، الذي تم من خلاله اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعرفة العوامل الأكثر تأثيرًا في إنتاجية فرق العمل.

أسهمت نتائج الدراسة الميدانية في توفير أدلة كمية ملموسة حول واقع العمل عن بُعد في قطاع تقنية المعلومات بمدينة الرياض، وأظهرت مدى جاهزية هذا القطاع لتبني أنماط العمل الحديثة، ومدى تأثير التواصل الإلكتروني والإشراف الإداري والبنية التحتية التقنية على إنتاجية الفرق العاملة. كما ساعدت هذه النتائج في صياغة توصيات تطبيقية يمكن للشركات الاستفادة منها في تحسين ممارسات العمل عن بُعد، وتعزيز كفاءة فرقها في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة.

مثلت الدراسة الميدانية ركيزة أساسية في هذا البحث، كونها جمعت بين الجانب النظري والتحليل العملي، وأسهمت في بناء تصور واقعي وشامل عن أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في بيئة عمل سعودية معاصرة، ما يعزز من قيمة الدراسة كمرجع علمي وتطبيقي في مجالات الإدارة الحديثة وتقنية المعلومات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	3 أسابيع	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	أسبوعان	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	4 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوع	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يعتبر الفصل الثاني من هذه الدراسة بمثابة الركيزة العلمية والنظرية التي يقوم عليها البحث، إذ يسعى إلى بناء إطار فكري متكامل يوضح الأسس النظرية والمفاهيمية للموضوع محل الدراسة. فمن المعروف أن أي بحث علمي جاد لا يمكن أن يكتفي فقط بالجانب التطبيقي أو التحليلي، بل يحتاج إلى قاعدة نظرية متينة يستند إليها في تفسير الظواهر وفهم العلاقات بين المتغيرات وتوجيه التحليل نحو معانٍ أكثر عمقًا وشمولًا. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليضع الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الرئيسة ذات الصلة بموضوعها، وتحليلها في ضوء ما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة.

إن أهمية هذا الفصل تنبع من كونه يوفّر الفهم النظري المتكامل للظاهرة قيد البحث، ويعمل على تحديد المنطلقات الفكرية التي تفسّرها، سواء من منظور إداري أو تنظيمي أو تقني. كما يسهم في إبراز التطور التاريخي للمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، واستعراض مختلف الاتجاهات العلمية التي تناولتها، مما يساعد في بناء رؤية شاملة تدمج بين النظريات الإدارية الحديثة وممارسات بيئة العمل المعاصرة. ويُعد هذا الربط بين النظرية والتطبيق خطوة أساسية لفهم واقع العمل في القطاعات التقنية التي تتسم بالتطور السريع والاعتماد المكثف على التقنيات الرقمية في إدارة فرق العمل.

يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل مجموعة من المحاور التي تمثل الأساس المفاهيمي لمتغيرات البحث، وذلك من خلال استعراض التعريفات المتعددة لها، وبيان أبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، وآثارها على الأداء التنظيمي والإنتاجية. كما يتناول هذا الفصل مناقشة العلاقات النظرية التي تربط بين تلك المتغيرات في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة، مع عرض الاتجاهات التي دعمت وجود ارتباطات إيجابية أو سلبية بينها، وتوضيح الأطر النظرية التي حاولت تفسير تلك العلاقات من منظور علمي. ويساعد هذا التناول في تحديد الثغرات المعرفية التي سعت هذه الدراسة الحالية إلى سدّها من خلال التطبيق الميداني في بيئة شركات تقنية المعلومات بمدينة الرياض.

ويساهم هذا الفصل كذلك في تأصيل المفاهيم وتوضيحها في سياقها المعاصر، حيث أصبحت بيئات العمل الحديثة تتجه نحو المرونة الرقمية والعمل الافتراضي، ما يستدعي فهماً أعمق للعوامل التنظيمية والنفسية والتقنية التي تؤثر في أداء الأفراد والفرق. ومن هنا تبرز أهمية هذا الجزء من الدراسة في كونه لا يقتصر على عرض المفاهيم بصورة وصفية فحسب، بل يسعى إلى تحليلها وربطها ببعضها البعض وفق منهج علمي يوضح كيفية تفاعلها وتأثيرها المتبادل في تحقيق الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات.

كما يُعد هذا الفصل أداة مهمة لتحديد الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه الدراسة في اختبار فرضياتها في الفصول اللاحقة، إذ يوفّر قاعدة معرفية تساعد في تفسير النتائج وتحليلها ضمن سياق علمي دقيق. فالفهم العميق للأبعاد النظرية للمتغيرات المدروسة والعلاقات التي تربطها هو ما يمنح الدراسة مصداقيتها العلمية، ويجعل نتائجها أكثر قوة وموثوقية وقابلية للتطبيق.

إن هذا الفصل لا يمثل مجرد عرض للأدبيات أو المفاهيم السابقة، بل هو بناء فكري تحليلي يهدف إلى صياغة الإطار المفاهيمي الذي تنطلق منه الدراسة نحو التطبيق الميداني، مستفيدًا من تراكم المعرفة العلمية السابقة ومكيّفًا لها بما يتناسب مع واقع بيئة العمل السعودية في قطاع تقنية المعلومات. ومن خلال هذا الطرح، يسعى الفصل إلى تقديم تصور شامل يساعد على فهم أعمق لأثر أنماط العمل الحديثة في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الرقمية المعاصرة.

2.2. المتغير المستقل

- **التواصل الإلكتروني بين أعضاء الفريق**

يعد التواصل الإلكتروني من أهم العوامل المؤثرة في فعالية العمل عن بُعد، إذ يعتمد هذا النمط من العمل بشكل أساسي على قنوات الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات إدارة المشاريع. وتنعكس جودة وفاعلية هذا التواصل على قدرة الفريق في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتنسيق الجهود بشكل منسجم. فعندما يكون التواصل الإلكتروني منظمًا وواضحًا ومستمرًا، فإنه يسهم في تقليل الأخطاء وسوء الفهم، ويعزز الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية. أما ضعف التواصل أو محدوديته، فقد يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام، وانخفاض مستوى التناغم بين الأعضاء، وبالتالي تراجع الأداء العام للفريق (Vasudevan، 2023).

- **الإشراف الإداري والمتابعة التنظيمية**

يمثل الإشراف الإداري أحد المكونات الحيوية في إدارة الفرق عن بُعد، حيث إن غياب الحضور الفعلي في مكان العمل يتطلب من القادة والمديرين تطوير أساليب إشرافية جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية وأساليب التحفيز غير التقليدية. ويشمل هذا المتغير مدى وضوح الأهداف والتعليمات، وتوفر الدعم الإداري، وآليات تقييم الأداء عن بُعد، إضافة إلى درجة الثقة التي يمنحها المدير لأفراد الفريق. فكلما كانت آليات الإشراف والمتابعة مبنية على وضوح الأدوار، والتغذية الراجعة المستمرة، والتحفيز الإيجابي، زادت قدرة الفريق على الالتزام وتحقيق نتائج ملموسة، ما يعزز من إنتاجيته حتى في ظل غياب التواصل المادي المباشر (Makowski، 2023).

- **البنية التحتية التقنية**

تمثل البنية التحتية التقنية القاعدة الأساسية التي يقوم عليها نجاح العمل عن بُعد، خاصة في شركات تقنية المعلومات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ أعمالها. ويشمل هذا المتغير توفر أدوات الاتصال الحديثة، وسرعة الإنترنت، وأنظمة الأمن السيبراني، وبرامج إدارة المشاريع والمهام. فكلما كانت البنية التحتية التقنية متطورة وسهلة الاستخدام وآمنة، كلما تمكن أعضاء الفريق من أداء أعمالهم بكفاءة عالية دون انقطاع أو تأخير. كما تسهم هذه البنية في تسهيل التعاون والتفاعل الفوري بين الأعضاء، وتقليل الوقت الضائع الناتج عن المشكلات التقنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية الإجمالية للفريق (Arshad، 2024).

2.3. المتغير التابع

- **إنتاجية فرق العمل**

يُعد هذا المتغير جوهر الدراسة، إذ يمثل المخرج النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تحسينه من خلال تبني أنماط عمل مرنة مثل العمل عن بُعد. ويُقصد بإنتاجية فرق العمل مستوى كفاءة أعضاء الفريق في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية في الوقت المحدد وبجودة عالية، مع الحفاظ على التنسيق والتعاون داخل الفريق. وتعتمد الإنتاجية في هذا السياق على عدة مؤشرات مثل سرعة الإنجاز، ودقة النتائج، ومستوى الابتكار، والقدرة على حل المشكلات ضمن بيئة العمل الافتراضية. وتبرز أهمية هذا المتغير في كونه المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على نجاح تجربة العمل عن بُعد في شركات تقنية المعلومات، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الجماعي والتكامل بين الأعضاء لتحقيق المشاريع التقنية بنجاح (Onyekwelu، 2022).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط إنتاجية فرق العمل (المتغير التابع) ارتباطًا مباشرًا ووثيقًا بالمتغيرات المستقلة الثلاثة في نموذج الدراسة، إذ تمثل هذه العوامل المنظومة المتكاملة التي تحدد مدى نجاح أو فشل تطبيق العمل عن بُعد داخل المؤسسات. فالتواصل الإلكتروني الفعّال يُعدّ الأداة التي تحفظ انسجام الفريق وتدعم تبادل المعرفة والمعلومات، مما يؤدي إلى أداء أكثر تنظيمًا وكفاءة. في حين يسهم الإشراف الإداري السليم في توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، ويعزز الانضباط والمسؤولية الفردية والجماعية، مما يرفع من جودة المخرجات ويقلل من حالات الغموض أو التقاعس. أما البنية التحتية التقنية فهي العنصر الممكن (Enabler) الذي يتيح تنفيذ العمل عن بُعد بسلاسة وفاعلية، حيث توفر البيئة الرقمية اللازمة لإنجاز المهام دون عوائق .ومن ثم، فإن التكامل بين هذه العوامل الثلاثة يؤدي إلى تعزيز إنتاجية فرق العمل وتحقيق أداء متوازن ومستدام في بيئة العمل الافتراضية. أما في حال ضعف أحد هذه المتغيرات، فمن المحتمل أن تتأثر الإنتاجية سلبًا، مما يؤكد أهمية إدارتها بشكل متناسق ومتكامل ضمن استراتيجية العمل عن بُعد في شركات تقنية المعلومات بالرياض (Subiyanto، 2024).

2.5. الخاتمة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الأساس النظري الذي استندت إليه جميع فصول البحث اللاحقة، حيث قدم رؤية شاملة حول الموضوع محل الدراسة من خلال تحليل الأطر النظرية والمفاهيمية المرتبطة به. وقد ساهم هذا الفصل في توضيح العديد من المفاهيم والمصطلحات العلمية، كما أتاح فهمًا أعمق للآليات التي تتحكم في العلاقات العملية بين العناصر الرئيسة التي تؤثر في أداء الفرق في بيئات العمل الحديثة. ومن خلال هذا الطرح المنهجي، أصبح بالإمكان تصور كيفية تأثير هذه العوامل على النتائج العملية داخل المؤسسات، وفهم الروابط المتشابكة بينها بطريقة علمية دقيقة.

لقد أتاح الفصل فرصة لمراجعة الأدبيات السابقة بشكل مستفيض، مما أظهر الفجوات النظرية والمعرفية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ، وكذلك أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الفرق والعمل عن بُعد. ومن خلال تحليل هذه الدراسات، تم تقديم إطار متكامل يساعد على تفسير النتائج التي ستظهر لاحقًا في الدراسة الميدانية، ويتيح للباحث صياغة الفرضيات والافتراضات العلمية بشكل مدعوم بالمعرفة الأكاديمية الراسخة. كما ساهم الفصل في إبراز أهمية فهم السياق النظري للظاهرة، ليس فقط من منظور أكاديمي، بل أيضًا كقاعدة لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الفعلية.

ويُظهر هذا الفصل كذلك أهمية ترسيخ الفهم النظري قبل الدخول في الجانب التطبيقي، حيث أنه يتيح للباحث والممارس على حد سواء التمييز بين ما هو قائم بالفعل وبين ما يمكن تحسينه أو تطويره في الممارسات العملية. من خلال هذا الفهم، يصبح من الممكن تحديد العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف الأداء، والتعرف على العلاقات الديناميكية التي تربط بين مختلف العناصر، مما يزيد من دقة تفسير النتائج وتحليلها لاحقًا.

ساعد الفصل في وضع الإطار المفاهيمي للبحث الذي يمثل الجسر بين النظرية والتطبيق، مما يمكن من توجيه الدراسة الميدانية نحو جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وفهم تأثير العوامل المختلفة على الأداء بطريقة علمية قابلة للتحليل الإحصائي. إن هذا الإطار لا يقتصر على عرض النظريات بشكل وصفي، بل يقدم رؤية تحليلية متعمقة، توضح كيفية تفاعل العناصر المختلفة فيما بينها وتأثيرها على النتائج النهائية، وهو ما يعزز من قوة ومصداقية الدراسة ويجعل نتائجها أكثر موثوقية.

في النهاية، يُعد الفصل الثاني دعامة معرفية أساسية للدراسة، إذ يربط بين الأسس النظرية والواقع التطبيقي، ويتيح للباحث فهم الظواهر المدروسة بطريقة علمية منهجية، مما يسهم في تحقيق أهداف البحث بدقة

وموضوعية. كما يمثل هذا الفصل مرجعًا غنيًا للممارسين والمهتمين بمجال إدارة العمل الرقمي والفرق عن بُعد، من حيث توفير أساس علمي يمكن الاعتماد عليه في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة الإنتاجية داخل بيئات العمل الحديثة.

ملحق الاستبانة

الأسئلة	الإجابة				
1- الاسئلة العامة					
العمر	30-20	40-30	50-40	60-50	+60
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
2- أسئلة الإستبيان					
يوفر العمل عن بُعد مرونة في تنظيم ساعات العمل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يساعد العمل عن بُعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يساهم العمل عن بُعد في تقليل الوقت الضائع الناتج عن التنقل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تتيح بيئة العمل عن بُعد تركيزًا أكبر على إنجاز المهام	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تتوفر أدوات اتصال رقمية فعالة تسهل التعاون بين أعضاء الفريق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تسهم تقنيات الاجتماعات الافتراضية في تحسين التنسيق بين الفريق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم استخدام منصات رقمية واضحة لتوزيع المهام ومتابعتها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

تساهم التقنيات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم تحديد أهداف واضحة لكل عضو في الفريق عند العمل عن بُعد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تتم متابعة أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم تقييم نتائج العمل بناءً على الإنجاز وليس على عدد ساعات العمل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يسهم العمل عن بُعد في زيادة معدل إنجاز المهام المطلوبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
ارتفعت جودة المخرجات نتيجة تطبيق نظام العمل عن بُعد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
زادت سرعة تنفيذ المشاريع في ظل العمل عن بُعد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تحسنت كفاءة استغلال الموارد البشرية عند تطبيق العمل عن بُعد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
ساهم العمل عن بُعد في تعزيز الأداء الجماعي للفريق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

- https://forms.gle/wc9y6u3gcJLcqaeh7

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس تأثير العمل عن بُعد على مستوى إنتاجية الفرق في الشركات	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم مدى تأثير بيئة العمل الافتراضية على التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر العمل عن بُعد على التزام الموظفين بالمواعيد والجداول الزمنية للمشاريع	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم دور الأدوات الرقمية والتقنيات المستخدمة في تسهيل العمل عن بُعد على تحسين الأداء	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس العلاقة بين رضا الموظفين عن العمل عن بُعد ومستوى إنتاجية الفريق	5	ليكرت الخماسي

المراجع

ALMUBARAK, S. H. (2022). Teleworking during COVID-19: experiences from Saudi Arabia. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10398172/

Arshad, A. (2024). The Role of IT Infrastructure in Enabling Remote Work: Productivity and Employee Satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383015260_The_Role_of_IT_Infrastructure_in_Enabling_Remote_Work_Productivity_and_Employee_Satisfaction

Chatterjee, S. (2021). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356248360_Does_remote_work_flexibility_enhance_organization_performance_Moderating_role_of_organization_policy_and_top_management_support

Chinyuku, C. (2025). The Impact of Remote Work on Building Effective Teams: Exploring the Challenges of Fostering Team Cohesion in Remote Work Environments, A brief review of literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392041877_The_Impact_of_Remote_Work_on_Building_Effective_Teams_Exploring_the_Challenges_of_Fostering_Team_Cohesion_in_Remote_Work_Environments_A_brief_review_of_literature

Faruque, M. O. (2024). Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385247341_Technology_Adoption_and_Digital_Transformation_in_Small_Businesses_Trends_Challenges_and_Opportunities

Makowski, P. (2023). Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372465122_Remote_Leadership_and_Work_Engagement_A_Critical_Review_and_Future_Directions

Mozammel, S. (2025). Impact of remote work on organizational culture and employee performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393395842_Impact_of_remote_work_on_organizational_culture_and_employee_performance

Onyekwelu, N. P. (2022). Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/366854137_Flexible_Work_Arrangements_and_Workplace_Productivity_Examining_The_Nexus

Sascha Kraus, P. J. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576

Shonubi, O. A. (2025). Innovation challenges of digital transformation: Transitioning legacy to the future. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825005350

Song, Y. (2024). Impact of Technological Advancements on Work and Employment Patterns. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380318835_Impact_of_Technological_Advancements_on_Work_and_Employment_Patterns

Subiyanto, D. (2024). Digital Leadership: Predicting Team Dynamics, Communication Effectiveness, and Team Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384133621_Digital_Leadership_Predicting_Team_Dynamics_Communication_Effectiveness_and_Team_Performance

Urbaniec, M. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. Retrieved from https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/552

Vasudevan, A. (2023). Effective Communication Management in Remote Working Environment on Project Management Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368359528_Effective_Communication_Management_in_Remote_Working_Environment_on_Project_Management_Success