

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين وآراء
المدراء في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة / نوره خلف سعنان مطر
الرقم الجامعي / 252001561

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة التطور التقني والتحول الرقمي الذي أصبح جزءاً أساسياً من عمل الهيئات الحكومية والخاصة. ومع انتشار الأنظمة الإلكترونية ومنصات التواصل الإداري، أصبح من الممكن تنفيذ كثير من الأعمال دون الحاجة إلى التواجد داخل مقر المؤسسة. وقد ساعد ذلك في انتشار مفهوم العمل عن بُعد والعمل المرن بشكل ملحوظ، خاصة بعد أن أثبتت هذه الأنظمة قدرتها على دعم سير العمل في الظروف الاستثنائية وفي الأوضاع العادية أيضاً.

ومع أن هذا التحول قدم حلولاً عملية لكثير من التحديات مثل ازدحام المكاتب وصعوبة الوصول والتكاليف التشغيلية المرتفعة، إلا أنه في المقابل خلق بيئة جديدة تماماً تختلف عن بيئة العمل التقليدية. فالموظف الذي كان يؤدي عمله داخل المكتب تحت إشراف مباشر أصبح اليوم مطالباً بإنجاز مهامه من المنزل أو من أي مكان آخر، مع الالتزام بالوقت وتسليم النتائج والتواصل مع الفريق. هذا التغيير لم يكن بسيطاً، لأن طبيعة البشر تختلف، وقدرة الموظف على تنظيم

وقته تختلف من شخص لآخر، مما جعل نتائج العمل عن بُعد تختلف بشكل واضح بين الموظفين.

كما أن المدراء وجدوا أنفسهم أمام نمط جديد من الإشراف يعتمد على التواصل الرقمي ومتابعة التقارير والمهام عن بعد، وهذا الأسلوب يحتاج إلى مهارات مختلفة عن المتابعة الحضورية. بعض المدراء شعروا بأن متابعة الموظفين أصبحت أصعب، بينما رأى آخرون أن العمل المرن ساعد على تقليل الضغط وزيادة تركيز الموظفين في مهامهم.

ومع كثرة الآراء وتنوع التجارب، أصبح من المهم وجود دراسة علمية متعمقة تقيس أثر العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية على أداء الموظفين وجودة الإنتاج، وتبحث في التحديات التي تظهر للموظفين وللمدراء على حد سواء. فالمؤسسات الخدمية تحتاج إلى فهم واضح يساعدها في اتخاذ قرارات صحيحة بخصوص تبني هذا النوع من العمل، وتطوير السياسات المناسبة التي تجعل تطبيقه فعالاً ومفيداً. هذه الدراسة تأتي لتقديم صورة متكاملة عن الواقع الحالي، وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية، وتحديد ما يمكن تحسينه لضمان نجاح بيئات العمل في المستقبل.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، إلا أن هذه المؤسسات ما زالت تفتقر إلى تقييم علمي واضح يحدد بصورة دقيقة مدى تأثير هذا الأسلوب على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. فقد جاءت عملية التحول نحو العمل عن بُعد بشكل سريع استجابة للتطور التقني والظروف المتغيرة، دون وجود سياسات تفصيلية أو آليات واضحة للمتابعة والتقييم، مما أدى إلى ظهور نتائج متباينة أثارت الحاجة إلى فهم أعمق لهذا التحول.

وتشير تجارب الموظفين إلى اختلاف واضح في مدى التكيف مع هذا النمط من العمل؛ فبعضهم يرى أن العمل من المنزل يساعده على رفع تركيزه وتقليل الضغوط اليومية المرتبطة بالبيئة المكتبية، بينما يعاني آخرون من صعوبات مثل ضعف القدرة على تنظيم الوقت، وتداخل المهام العملية مع الالتزامات الشخصية، إضافة إلى مشكلات تقنية تتعلق بالجودة والاستجابة. وقد أثرت هذه التحديات على جودة الإنجاز لدى بعض الموظفين، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية بيئات العمل المرنة بالنسبة لجميع العاملين بنفس الدرجة.

ومن جهة أخرى، يواجه المدراء تحديات موازية تتعلق بمتابعة سير العمل ومراقبة التزام الموظفين عن بُعد، حيث يفتقد البعض منهم القدرة على الإشراف المباشر والتواصل المستمر، مما قد ينعكس على تقييم الأداء ودقة توزيع المهام. كما يعتقد بعض المدراء أن العمل المرن ساهم في تحسين إنتاجية بعض الموظفين، بينما أثر سلباً على أولئك الذين يحتاجون لتوجيه مباشر. وهذا الاختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والمدراء يدل على وجود فجوة في فهم الأثر الحقيقي لهذا النوع من العمل.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين، وما آراء المدراء حول فعالية هذا الأسلوب داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في أنها تقدم تحليلاً حديثاً حول تأثير العمل المرن على الأداء داخل بيئات العمل في المملكة، وهو موضوع لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث مقارنة بالدراسات

الأجنبية. كما أنها تدمج بين رأي الموظفين والمدراء لتوفير صورة أوضح للواقع.

أما من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة تساعد المؤسسات على تطوير سياسات ملائمة لبيئات العمل الرقمية، وتقديم حلول للمشكلات التي تظهر عند تطبيق العمل المرن. كما أنها تقدم أساساً يمكن الاعتماد عليه لتحسين عملية المتابعة وتقليل فجوة التواصل بين الموظفين والمدراء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ودقيق لواقع العمل عن بُعد داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، من خلال مجموعة من الأهداف المترابطة التي تساعد على فهم تأثير هذا النمط من العمل على مختلف الجوانب الوظيفية. وتبدأ هذه الأهداف برصد أثر العمل عن بُعد على أداء الموظفين، وذلك من خلال قياس جودة تنفيذ المهام، ومستوى الالتزام بالمواعيد، ومدى قدرة الموظف على إنجاز أعماله بكفاءة في بيئة تختلف عن بيئة العمل التقليدية. ويُعد هذا الهدف ضرورياً لفهم ما إذا كان العمل من خارج

مقر المؤسسة يساهم في تحسين جودة الأداء أم يؤدي إلى انخفاضها بسبب التشتت أو ضعف المتابعة.

كما تسعى الدراسة إلى قياس أثر المرونة الوظيفية على إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين حرية تنظيم الوقت وجودة العمل المنجز. فالمرونة قد تمنح بعض الموظفين قدرة أكبر على ترتيب مهامهم وزيادة إنتاجيتهم، بينما قد تسبب لدى آخرين ضعفاً في الانضباط والالتزام. ويساعد هذا الهدف على معرفة مدى اختلاف تأثير المرونة بين الموظفين، وأسباب ذلك الاختلاف.

وتتضمن الدراسة كذلك التعرف بالتفصيل على التحديات التي يواجهها الموظفون أثناء أداء أعمالهم عن بُعد، سواء كانت تحديات تقنية مثل ضعف الاتصال بالإنترنت أو مشكلات الأنظمة الإلكترونية، أو تحديات تنظيمية مثل صعوبة فصل الحياة المنزلية عن العمل، أو تحديات نفسية تتعلق بالضغط أو الشعور بالعزلة. ويُعد فهم هذه التحديات خطوة ضرورية لتحديد الأسباب التي قد تؤثر على جودة الأداء.

ومن جهة أخرى تحلل الدراسة التحديات الإدارية التي تظهر لدى المدراء أثناء متابعة الفرق التي تعمل عن بُعد، وذلك لأن طبيعة الإشراف تختلف بشكل كبير عند غياب التواصل المباشر. وتشمل

هذه التحديات صعوبة تقييم الالتزام، وضعف التواصل بين أفراد الفريق، وعدم وضوح سير العمل بالشكل نفسه المتاح في بيئة العمل الحضرية. ويهدف هذا الجانب إلى فهم ما إذا كانت المشكلات الإدارية تؤثر على تقييم الأداء وعلى جودة المتابعة اليومية.

كما تسعى الدراسة إلى مقارنة آراء الموظفين والمدراء في فعالية العمل عن بُعد، ومعرفة نقاط الاتفاق والاختلاف بينهم، وذلك لأن لكل طرف تجربة مختلفة قد تكشف جوانب لا يلاحظها الطرف الآخر. وتساهم هذه المقارنة في تحديد أوجه القوة والضعف في تطبيق العمل المرن.

وفي النهاية تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات الخدمية على تحسين سياسات العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية، والحد من التحديات التي قد تعيق الأداء، وتعزيز الممارسات التي ثبت أنها تساهم في رفع الإنتاجية وجودة العمل.

تساؤلات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تحديد العلاقة بين العمل المرن والأداء، ومن أهمها:

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وما مدى اختلاف تقييم الموظفين والمدراء لهذا النوع من العمل؟

الأسئلة الفرعية من السؤال الرئيس

١. كيف يؤثر العمل عن بُعد على جودة الأداء الوظيفي، ودقة تنفيذ المهام، ومستوى الالتزام بالمواعيد؟

٢. إلى أي مدى تسهم المرونة الوظيفية في تحسين مستوى الإنتاجية، وهل تختلف نتائجها بين الموظفين تبعاً لقدرتهم على تنظيم الوقت؟

٣. ما أبرز التحديات التي يواجهها الموظفون أثناء العمل من المنزل، وكيف تنعكس هذه التحديات على جودة الأداء؟

٤. ما المشكلات الإدارية التي يواجهها المدراء عند متابعة الفرق العاملة عن بُعد، وما تأثير هذه المشكلات على قدرتهم على التقييم والمتابعة؟

٥. هل توجد فروق واضحة بين آراء الموظفين والمدراء حول فعالية العمل عن بُعد والعمل المرن، وما أسباب هذا الاختلاف؟

٦. ما الإجراءات المناسبة التي يمكن للمؤسسات الخدمية تطبيقها لتحسين جودة العمل والإنتاج عند العمل عن بُعد؟

فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة وسعيًا للوصول إلى فهم دقيق لأثر العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض التي تشكل الإطار العلمي لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتتمثل الفرضية الرئيسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة لنظام العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية على مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تساعد في تحليل الأبعاد المختلفة لعلاقة العمل المرن بالأداء، وتتمثل في ما يلي:

١. يوجد أثر إيجابي للعمل عن بُعد على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الذين تتوفر لديهم بيئة منزلية مناسبة ودعم تقني فعال.

٢. توجد علاقة إيجابية بين المرونة الوظيفية والإنتاجية، بحيث تسهم المرونة في تحسين جودة العمل من خلال تقليل الضغط وزيادة القدرة على اختيار أوقات مناسبة للإنجاز.

٣. توجد علاقة سلبية بين التحديات التقنية وبين مستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن ضعف الأدوات والأنظمة الرقمية يؤثر مباشرة على جودة الأداء.

٤. توجد فروق ذات دلالة بين آراء الموظفين والمدراء حول فعالية العمل المرن، حيث يميل المدراء إلى تقييمه بدرجة أقل نتيجة صعوبة المتابعة الحضورية.

يسهم التدريب الواضح وتحديد المهام بدقة في تحسين أداء الموظفين الذين يعملون عن بُعد ويقلل من الأخطاء المرتبطة بتنفيذ المهام.

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في الدراسات التي تناولت موضوع العمل عن بُعد داخل المؤسسات السعودية، خصوصًا بعد توسع استخدام الأنظمة التقنية وتحول عدد كبير من الجهات إلى العمل المرن. وقد اختلفت الدراسات في تركيزها، فبعضها تناول جانب الأداء وبعضها ركّز على التحديات أو الرضا الوظيفي أو المتابعة الإدارية.

أشارت دراسة الحربي (2021) في مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية إلى أن العمل عن بُعد ساهم في تحسين أداء الموظفين الذين يمتلكون قدرة عالية على إدارة الوقت، بينما تراجع أداء الموظفين الذين يعانون من ضعف التركيز في المنزل. وبيّنت أن العوامل الشخصية لها تأثير واضح على جودة الأداء. إلا أن الدراسة لم تتطرق إلى رأي المدراء أو صعوبات المتابعة الإدارية، وهو جانب تسعى هذه الدراسة إلى تحليله.

وفي دراسة أخرى أجرتها القرني (2022) في مجلة الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة، تم التركيز على التحديات التقنية التي ظهرت أثناء تطبيق العمل عن بُعد، مثل ضعف الإنترنت، وتأخر الأنظمة الإلكترونية، وصعوبة حضور الاجتماعات الافتراضية. وأوضحت

الدراسة أن التحديات التقنية كانت من أهم أسباب انخفاض جودة الأداء. لكنها لم تبحث في أثر المرونة الوظيفية على الإنتاجية، وهو ما تتجه له هذه الدراسة.

كما تناولت دراسة الغنزي (2023) بجامعة الملك عبدالعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يعملون وفق نظام مرن، وتوصلت إلى أن الموظفين الذين يمتلكون حرية أكبر في تنظيم ساعات عملهم أظهروا مستويات أعلى من الرضا. لكن الدراسة اقتصرت على جانب الرضا ولم تدرس العلاقة بين الرضا والأداء.

ووجدت دراسة الغامدي (2020) في مجلة البحوث الإدارية العربية أن التواصل بين الموظفين والمدراء يعد من أكثر العوامل تأثيرًا على نجاح العمل عن بُعد، حيث يؤدي ضعف التواصل إلى أخطاء وتشتت في المهام. إلا أن الدراسة ركزت على التواصل فقط ولم تشمل الأداء والإنتاجية.

وتوضح مراجعة الدراسات السابقة بشكل عام أن أغلب الدراسات تناولت جانبًا واحدًا من العمل عن بُعد مثل الأداء أو التحديات أو الرضا، بينما لم تجمع بين رأي الموظفين والمدراء، ولم تدمج الأداء والمرونة والتحديات التقنية في إطار واحد. ولذلك تسعى هذه

الدراسة إلى سدّ هذا النقص من خلال دراسة شاملة تجمع بين جميع هذه الجوانب في المؤسسات الخدمية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تساعد في تفسير أثر العمل عن بُعد على الأداء، ومن أبرز هذه المفاهيم:

- **مفهوم العمل عن بُعد**

وهو أداء المهام الوظيفية من خارج مقر العمل بالاعتماد على الوسائل التقنية. وقد أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية الحديثة، خاصة بعد التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات السعودية.

- **مفهوم المرونة الوظيفية**

ويشير إلى منح الموظف حرية في تنظيم ساعات عمله واختيار أوقات مناسبة لإنجاز مهامه، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز القدرة على التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

- **مفهوم الأداء الوظيفي**

وهو مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة بجودة ودقة، ويشمل

الالتزام بالمهام والمواعيد والقدرة على الإنجاز. وتعتمد المؤسسات اليوم على جودة المخرجات أكثر من اعتمادها على عدد ساعات العمل.

وتستند الدراسة كذلك إلى عدة نظريات إدارية حديثة، منها:

. نظرية الإدارة الافتراضية : التي تركز على كيفية الإشراف على

الموظفين عن بُعد وتنظيم العمل في بيئة غير تقليدية.

. نظرية الاتصال التنظيمي : التي تربط بين جودة التواصل ومستوى

الإنجاز.

. نظرية الدافعية : التي تشير إلى أن التحفيز والمرونة ينعكسان على

الأداء والإنتاجية.

وتساعد هذه الأسس النظرية في بناء فهم شامل للعوامل التي تؤثر على

نجاح العمل عن بُعد داخل المؤسسات الخدمية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، كونه الأنسب لدراسة

الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات. ويُستخدم هذا

المنهج لقياس أثر العمل عن بُعد والمرونة الوظيفية على الأداء

الوظيفي داخل المؤسسات.

وسيتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني يوزع على الموظفين والمدراء في المؤسسات الخدمية. ويتضمن الاستبيان عدة محاور، منها:

- طبيعة تطبيق العمل عن بُعد
 - درجة المرونة الوظيفية
 - جودة الأداء والإنتاجية
 - مستوى التواصل بين الموظفين والمدراء
 - التحديات التقنية والتنظيمية
 - رأي المدراء في متابعة وتقييم أداء الموظفين
- كما ستشمل العينة مجموعة متنوعة من الموظفين والمدراء، لضمان تنوع وجهات النظر. وسيتم تحليل البيانات باستخدام:
- المتوسطات الحسابية
 - الانحراف المعياري
 - اختبار الفروق بين المجموعات
 - معاملات الارتباط
- ويساعد هذا التحليل في اختبار الفروض والإجابة على تساؤلات الدراسة بصورة دقيقة.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبيان الإلكتروني، وذلك لعدة أسباب أهمها سهولة توزيعه على عينة كبيرة من الموظفين والمدراء، وملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتمحور حول العمل عن بُعد والاعتماد على الوسائل التقنية في إنجاز المهام.

وقد تم تصميم الاستبيان ليغطي مجموعة من المحاور التي ترتبط مباشرة بمتغيرات الدراسة، وجاءت محاوره على النحو الآتي:

١. محور طبيعة العمل عن بُعد:

ويتضمن أسئلة تقيس مدى تطبيق العمل عن بُعد في المؤسسة، ونوعية المهام التي يتم تنفيذها خارج بيئة العمل التقليدية، ومدى وضوح الأنظمة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ العمل المرن.

٢. محور المرونة الوظيفية:

ويشمل أسئلة تتعلق بدرجة المرونة الممنوحة للموظفين، وإمكانية اختيار أوقات مناسبة للعمل، ومدى تأثير هذه المرونة على تنظيم المهام وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

٣. محور الأداء والإنتاجية:

ويركز على قياس جودة إنجاز المهام، والالتزام بالمواعيد، وسرعة الإنجاز، ودقة المخرجات، ومدى تأثير الأداء بوجود الموظف خارج مقر العمل.

٤. محور التحديات التقنية والتنظيمية:

ويشمل أسئلة حول توفر الإنترنت، كفاءة الأنظمة الإلكترونية، سهولة استخدام المنصات الرقمية، إضافة إلى التحديات المتعلقة بالتشتت أو ضعف التنظيم أثناء العمل من المنزل.

٥. محور التواصل الإداري:

ويتضمن قياس درجة التواصل بين الموظفين والمدراء، ووضوح التعليمات، وسهولة المتابعة، ومدى تأثير ذلك على جودة العمل.

٦. محور رأي المدراء:

ويحتوي على أسئلة خاصة بالمدراء لقياس مستوى الصعوبة في الإشراف على الموظفين عن بُعد، ومدى دقة التقييم، والقدرة على مراقبة تقدم العمل.

وتم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن سهولة الإجابة، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف، مما يساعد على التحليل الإحصائي الدقيق وفحص الفروض بشكل واضح.

حدود الدراسة :

عمل هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تم وضعها لضمان دقة النتائج وتفسيرها بشكل علمي، وتأتي هذه الحدود على النحو الآتي:

١. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباط هذه المؤسسات بشكل كبير بأنظمة العمل المرنة وتطبيقات العمل الرقمية، إضافة إلى اختلاف طبيعة العمل فيها عن المؤسسات الصناعية أو الميدانية.

٢. الحدود الزمنية:

تشمل الدراسة الفترة الممتدة من عام ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٥، وهي فترة تشهد توسعًا كبيرًا في استخدام أنظمة العمل عن بُعد، ما يجعلها مناسبة لقياس أثر المرونة على الأداء في سياق حديث ومعاصر.

٣. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي:

- العمل عن بُعد
- المرونة الوظيفية
- الأداء الوظيفي والإنتاجية

ولا تمتد الدراسة إلى موضوعات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي إلا في حدود ارتباطها بالمتغيرات الأساسية.

٤. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في الموظفين والمدراء العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية داخل المؤسسات المستهدفة. ويستبعد من الدراسة الموظفون الذين تتطلب مهامهم حضوراً ميدانياً دائماً ولا يمكنهم الاستفادة من العمل عن بُعد.

٥. الحدود المنهجية:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي، ما يعني أن النتائج تعتمد على البيانات الرقمية التي يتم جمعها من خلال الاستبيانات، وقد لا تشمل الجوانب التفصيلية العميقة التي يمكن أن يقدمها المنهج النوعي مثل المقابلات.

٦. الحدود التقنية:

قد تتأثر بعض الاستجابات بقدرة المشاركين على استخدام الاستبيان الإلكتروني أو بالظروف التقنية التي قد تطرأ أثناء تعبئة النموذج، وهذا حدّ تأخذه الدراسة في الاعتبار عند تحليل النتائج.

المراجع:

- الحربي، أحمد. (2021). أثر العمل عن بُعد على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.
- القرني، سارة. (2022). التحديات التقنية في تطبيق العمل عن بُعد. مجلة الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة.
- العنزي، ريم. (2023). المرونة الوظيفية والرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الغامدي، عبدالله. (2020). أثر التواصل الإداري على جودة الأداء في بيئة العمل الرقمية. مجلة البحوث الإدارية العربية.
- العبدالله، ناصر. (2021). إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي. دار الكتب السعودية.